



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENINSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL.  
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL.**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN  
“PEQUEÑOS COMERCIANTES Y ARTESANOS 21 DE  
AGOSTO” DEL MALECON DE SALINAS, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: OSCAR BERNARDO GONZÁLEZ LUCAS.**

**TUTOR: ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL.  
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL.**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN  
“PEQUEÑOS COMERCIANTES Y ARTESANOS 21 DE  
AGOSTO” DEL MALECON DE SALINAS, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

**TESIS DE GRADO.**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL.**

AUTOR: OSCAR BERNARDO. GONZÁLEZ LUCAS.

TUTOR: ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**APROBACION DEL TUTOR.**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN PEQUEÑOS COMERCIANTES Y ARTESANOS 21 DE AGOSTO DEL MALECÓN DE SALINAS**”, AÑO 2013, elaborado por el Sr. Oscar Bernardo González Lucas, egresado de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....

**Ing. Verónica Ponce Chalén MSc.**

**TUTORA.**

## **DEDICATORIA**

Al iniciar una travesía por la vida siempre se cuenta con seres especiales que brindan su apoyo incondicional y en mi camino han surgido muchos seres maravillosos que han iluminado mi vida.

Mis padres son las fuentes, el soporte y el ejemplo diario, mis hermanos representan la compañía y alegría y mis amigos son los confidentes que me acompañan en momentos de alegría y dificultad.

Son todos aquellos seres quienes merecen mi reconocimiento y gratitud por ser el apoyo para el logro de esta meta.

**Oscar.**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios quien a través de su guía me ilumino para desarrollar este importante trabajo.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, a los docentes que me impartieron importantes e indispensables conocimientos que me servirán para toda la vida, a mi tutora Ing. Verónica Ponce Chalen MSc, educadora de gran prestigio, pilar fundamental para la culminación del presente trabajo, y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron en esta importante etapa de mi vida.

**Oscar.**

**TRIBUNAL DE GRADO.**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón MSc.  
DECANA DE LA FACULTAD  
C.C. ADMINISTRATIVAS

---

Eco. Félix Tigrero González MSc.  
DIRECTOR DE ESCUELA  
INGENIERIA COMERCIAL

---

Ing. Verónica Ponce Chalén MSc.  
PROFESOR TUTOR

---

Econ. Margarita Panchana Panchana  
PROFESOR DE AREA

---

Abg. Milton Zambrano Coronado MSc.  
SECRETARIO - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL.**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN” PEQUEÑOS  
COMERCIANTES Y ARTESANOS 21 DE AGOSTO”  
DEL MALECON DE SALINAS.**

**Autor:** Oscar González Lucas

**Tutor:** Ing. Verónica Ponce Chalen Msc

**RESUMEN**

Toda organización se crea con un fin común, que se centraliza en maximizar la rentabilidad de las inversiones efectuadas, pero para ello se requiere de diferentes recursos tanto tangibles como intangibles, por ejemplo contar un personal capacitado, tener un ambiente laboral armónico, en fin poseer una estructura administrativa adecuada a las necesidades de la sociedad, lo que sirve como medio para alcanzar la meta propuesta, es decir; gozar de la preferencia de los clientes, ofrecer productos de calidad y por ende ser mejor que la competencia, por lo tanto la presente investigación propone el Diseño Organizacional para la Asociación Pequeños Comerciantes y Artesanos “21 de Agosto”, del Malecón de Salinas, para mejorar el desempeño de sus funciones de administración, la toma de decisiones y generar un ambiente laboral y administrativo adecuado en la asociación.

Para llevar este trabajo a cabo se realizó un análisis conceptual de diferentes autores sobre lo que es el Diseño Organizacional, sus ventajas y desventajas, con el fin de precisar lo que se desea realizar, además se evaluó la situación actual de la asociación, cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para luego implementar las diferentes técnicas e instrumentos de evaluación, como encuestas y entrevistas que fueron aplicadas a los socios y clientes y también a los directivos y autoridades del cantón con el fin de recopilar información valiosa, dando solución al problema y tomando las respectivas acciones o estrategias que contribuyan a obtener el diseño organizacional eficiente para la asociación, de igual manera se utilizaron fuentes secundarias como libros, revistas, internet que sirvieron de apoyo para el desarrollo del diseño organizacional.

Finalmente la aplicación del diseño organizacional permite contrarrestar los inconvenientes, lograr que la asociación sea eficiente, alcanzar un clima de receptividad administrativa, el cual permite una comunicación efectiva, minimizar riesgos laborales, logrando que los clientes se sientan satisfechos con los productos que ofrecen los pequeños comerciantes y artesanos de la Asociación “21 de Agosto”.

## ÍNDICE GENERAL.

APROBACION DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	17
TEMA.....	20
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.2. VALOR TEÓRICO.....	21
1.2.1. CAUSAS PRIMARIAS.....	21
1.3.2. CAUSAS SECUNDARIAS.....	21
1.3.3. DIAGNOSTICO.....	21
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
4. JUSTIFICACIÓN.....	23
5. OBJETIVOS .....	24
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	24
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24



5.3. HIPÓTESIS .....	25
6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	25
CAPITULO I.....	28
MARCO TEORICO.....	28
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA.....	28
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	32
1.2.1. Generalidades de un Diseño Organizacional.....	32
1.2.1.2. Concepto del Diseño Organizacional .....	33
1.2.1.3. Puntos básicos para el Diseño Organizacional. ....	34
1.2.1.4. Factores para el Diseño Organizacional .....	35
1.2.1.5. Elementos del Diseño Organizacional.....	35
1.2.1.6. Importancia del Diseño Organizacional. ....	37
1.2.1.7. Mecanismos del Diseño Organizacional.....	39
1.2.1.8. Estrategias del Diseño Organizacional. ....	40
1.2.1.9. Actividades del Diseño Organizacional.....	41
1.2.2. Objetivos del Diseño Organizacional.....	41
1.2.2.1. Características de los objetivos .....	42
1.2.2.2. Tipos de objetivos del Diseño organizacional. ....	43
1.2.2.3. FODA.....	44
1.2.2.3.1. Importancia del FODA. ....	44
1.3. Asociación “pequeños comerciantes y artesanos 21 de agosto” .46	
1.3.1. Antecedentes de la Asociación 21 de Agosto. ....	46
1.3.2. Indicadores. ....	47
1.3.2.1. Reglamento interno de una asociación. ....	47
1.3.3. Organización. ....	48

1.3.3.1.	Tipos de organización.....	49
1.3.4.	Administración.....	51
1.3.4.1.	Proceso Administrativo.....	52
1.3.4.2.	Planificación.....	52
1.3.4.3.	Fases del proceso administrativo.....	53
1.3.5.	Trabajo autónomo.....	53
1.3.6.	Fundamentación legal.....	54
1.3.6.1.	Constitución de la Republica del Ecuador.....	54
1.3.6.2.	Código orgánico de organización territorial,.....	55
1.3.6.3.	La Calificación Artesanal.....	55
1.3.6.4.	Requisitos para la Calificación.....	56
1.3.6.5.	Ley de defensa del artesano.....	56
1.3.6.6.	Reglamentos y requisitos.....	57
1.3.6.7.	Ordenanzas Municipales.....	58
1.3.6.8.	Plan Nacional del Buen Vivir.....	59
1.3.6.9.	Ministerio de inclusión económica y social.....	60
1.3.6.10.	MARCO REFERENCIAL.....	64
CAPÍTULO II.	.....	66
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	.....	66
2.1.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	66
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
2.3.	Tipos de investigación.....	69
2.4.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
2.4.1.	Método Inductivo.....	71
2.4.2.	Método Analítico.....	71

2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	72
2.6.	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	75
2.7.1.	POBLACIÓN.....	75
2.7.2.	MUESTRA.....	76
2.8.	PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	79
2.9.	PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	80
2.9.1.	Prueba piloto.....	80
2.10.	ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS.....	80
2.11.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	81
2.11.	PRESUPUESTO.....	84
	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	86
3.1.	Tabulación y análisis de la encuesta.....	87
3.2.	Tabulación y análisis de la encuesta a clientes.....	103
3.3.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA “.....	113
3.4.	Análisis de la entrevista realizada directora de turismo.....	117
3.5.	Comprobación de hipótesis.....	118
3.5.1.	Informe sobre la Comprobación de la Hipótesis.....	123
3.6.	CONCLUSIONES.....	124
3.7.	RECOMENDACIONES.....	125
	DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN.....	127
4.1.	EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	127
4.2.	Presentación del diseño organizacional.....	127
4.2.1.	Portada del diseño organizacional.....	127
4.2.2.	Caratula del diseño organizacional.....	127

4.2.3.	Aprobación del diseño organizacional .....	127
4.2.4.	Filosofía del diseño organizacional .....	127
4.2.5.	Misión del diseño organizacional.....	127
4.2.6.	Visión del diseño organizacional.....	127
4.2.7.	Objetivos del diseño organizacional.....	127
4.3.	Contenido del diseño organizacional. ....	127
4.2.	PRESENTACIÓN DEL DISEÑOS .....	130
4.2.1.	Portada del diseño organizacional.....	130
4.2.2.	Caratula del diseño organizacional. ....	131
4.2.3.	Aprobación del diseño organizacional. ....	132
4.2.4.	Filosofía del Diseño Organizacional. ....	133
4.2.5.	Misión del diseño organizacional.....	133
4.2.6.	Visión del diseño organizacional. ....	133
4.2.7.	Objetivo del diseño organizacional. ....	133
4.2.7.1.	Objetivo General.....	133
4.2.7.2.	Objetivos Específicos. ....	134
4.3.1.	Introducción. ....	134
4.3.2.	Valores corporativos .....	135
4.3.2.1.	Valores de la asociación .....	135
4.3.2.2.	Metas de la asociación. ....	136
4.4.	ESTRUCTURA ORGANICA.....	137
	Fortalezas. ....	153
	Oportunidades. ....	154
	Debilidades.....	154
	Amenazas. ....	154

RECURSO HUMANO. ....	164
RECURSOS TANGIBLES. ....	165
RECURSOS INTANGIBLES. ....	166
Eficiencia. ....	166
Valores. ....	167
Nómina de directivos y socios de la asociación “21 de agosto” .....	183
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	185
CONCLUSIONES. ....	185
RECOMENDACIONES. ....	186
BIBLIOGRAFÍA. ....	187
APÉNDICES. ....	190
ABREVIATURAS. ....	205
GLOSARIO DE TÉRMINOS. ....	206

## ÍNDICE DE CUADROS.

	<b>Página</b>
Cuadro # 1: Operacionalizacion de las variables.....	26
Cuadro # 2: Distribución de la población.....	76
Cuadro # 3: Distribución de la muestra.....	79
Cuadro # 4: Cnograma de actividades .....	82
Cuadro # 5: Presupuesto .....	85
Cuadro # 6: Coordinación en sus funciones.....	87
Cuadro # 7: Ambiente interno adecuado.....	88
Cuadro # 87: Participacion de la toma de decisiones.....	89
Cuadro # 9: Comunicación entre directivos.....	90
Cuadro # 10: Division del trabajo .....	91
Cuadro # 11: Cumplimiento de funciones .....	92
Cuadro # 12: coordinación entre artesanos .....	93
Cuadro # 13: Responsabilidad indispensable para eficiencia .....	94
Cuadro # 14: Implementación de planificaciones .....	95
Cuadro # 15: Toma de decisiones .....	96
Cuadro # 16: Cooperación entre colaboradores .....	97
Cuadro # 17: Control adecuado en funciones .....	98
Cuadro # 18: Satisfacción en los servicios de la asociación .....	99
Cuadro # 19: Recomendaciones para la asociación .....	100
Cuadro # 20: Implementación del diseño organizacional .....	101

Cuadro # 21: Necesidad del diseño organizacional .....	102
Cuadro # 22: Adquisición de productos.....	103
Cuadro # 23: Frecuencia de compras .....	104
Cuadro # 24: Preferencia del producto.....	105
Cuadro # 25: Precios de los productos .....	106
Cuadro # 26: Aspectos más valiosos del producto .....	107
Cuadro # 27: Atención de la asociación.....	108
Cuadro # 28: Ambiente en la asociación.....	109
Cuadro # 29: Competencia.....	110
Cuadro # 30: Mejoramiento de productos.....	111
Cuadro # 31: Importancia de la asociación .....	112
Cuadro # 32: Datos para comrabar hipotess .....	119
Cuadro # 33: Sgnificado de la formula .....	120
Cuadro # 34: Nueva tabla de frecuencia .....	121
Cuadro # 35: Significado de formula chi cuadrada.....	121
Cuadro # 36: Significado de la formula de grado de libertad .....	123
Cuadro # 37: Organigrama de la asociacion .....	169

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

	<b>Página</b>
Gráfico # 1: Coordinación en sus funciones. ....	87
Gráfico # 2: Ambiente interno adecuado .....	88
Gráfico # 3: Participación en toma de decisiones .....	89
Gráfico # 4: Comunicación entre directivos y socios .....	90
Gráfico # 5: División del trabajo.....	91
Gráfico # 6: Cumplimiento de funciones .....	92
Gráfico # 7: Coordinación entre artesanos.....	93
Gráfico # 8: Responsabilidad indispensable para eficiencia.....	94
Gráfico # 9: Implementación de planificaciones .....	95
Gráfico # 10: Toma de decisiones.....	96
Gráfico # 11: Cooperación entre colaboradores.....	97
Gráfico # 12: Control adecuado en funciones.....	98
Gráfico # 13: Satisfacción en los servicios de la Asociación.....	99
Gráfico # 14: Recomendaciones para la Asociación.....	100
Gráfico # 15: Implementación del Diseño Organizacional.....	101
Gráfico # 16: Necesidad del Diseño Organizacional .....	102
Gráfico # 17:Adquisición de productos .....	103
Gráfico # 18:Frecuencia de compras.....	104
Gráfico # 19:Preferencia del producto .....	105
Gráfico # 20:Precios de los productos .....	106
Gráfico # 21:Aspectos más valiosos del producto .....	107
Gráfico # 22:Atención de la Asociación .....	108
Gráfico # 23:Ambiente en la Asociación .....	109
Gráfico # 24:Competencia .....	110
Gráfico # 25:Mejoramiento de productos .....	111
Gráfico # 27:Importancia de la Asociación .....	112



## ÍNDICE DE ANEXOS.

	<b>Página</b>
Anexo # 1: Modelo de encuestas. ....	171
Anexo # 2: Modelo de entrevistas.....	179
Anexo # 3: Fotos de los entrevistados y de la Asociación. ....	181

## **INTRODUCCIÓN.**

Los cambios estructurales acontecidos en nuestro país desde la década del 90, han producido modificaciones en las condiciones en que opera la economía que han obligado a las organizaciones empresariales y artesanales a un replanteo estratégico para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas del mercado. La globalización económica si bien por un lado, brinda oportunidades de acceso a nuevos mercados, como consecuencia de los avances en los flujos de información, tecnología y capital, por otro, para el sector artesanal en particular, trae aparejado amenazas que exigen en las agrupaciones lo que influye la implementación de un diseño organizacional a fin de lograr una mayor eficiencia para afrontar la competencia.

En este nuevo escenario, la forma de funcionamiento tradicional de las organizaciones se ha visto en la necesidad de encarar procesos de transformación material y comercial para sobrevivir en este mercado tan competitivo. No obstante aquello, a pesar de la flexibilidad que caracteriza a este sector de la provincia, una gran parte del mismo no ha podido afrontar con éxito las nuevas condiciones imperantes. Frente a esta realidad, el desarrollo de capacidades innovadoras, se convierte en un elemento fundamental para la búsqueda de una mayor competitividad a través de la implementación de un diseño organizacional.

Es decir, la transformación requerida por las nuevas condiciones de la economía, con el fin de implementar elementos del diseño organizacional que se oriente a incentivar los procesos asociativos en las organizaciones. Dada esta realidad, surge la necesidad de preparar y analizar a la organización mediante grupos de trabajos, valores corporativos que oriente con un fin común quienes integran a la asociación. Hoy en día se conoce que la mayoría de las organizaciones que están constituidas carecen de diseños organizacionales, el cual debe de manejarse con la división de las diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

Esto permitirá tener claro los objetivos organizacionales definiendo las relaciones y aspectos variables de la organización. Si no se pone en marcha un diseño organizacional existirá un alto grado de desconocimiento y lo que se quiere es alcanzar los objetivos y saber hacia dónde se dirige la organización. Además las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluyen el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización, el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo los riesgos laborales y la necesidad de capacitación.

Santa Elena es una provincia donde se producen variedades de artesanías en diferentes sectores rurales y urbanos, con diferentes materiales que son ajustados a dar forma en cuanto al diseño para su comercialización, sus productores empíricamente practican esta labor que les proporciona ingresos económicos que les permiten cubrir varias necesidades personales.

El presente trabajo tiene como propósito la elaboración de un Diseño Organizacional para la “Asociación Pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto” del Malecón de Salinas de la Provincia de Santa Elena enmarcado en una proyección estratégica y gestión de las necesidades indicando el rumbo a seguir de la organización.

En el Cantón Salinas, existen diversos tipos de comerciantes y artesanos que elaboran productos como llaveros, bisutería en general, cuadros, etc., para una respectiva comercialización, pero no cuentan con un Diseño Organizacional que les permita una dirección total hacia una buena realización de las actividades que se desempeñan en una asociación. El proceso de fabricación que utiliza la “Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto” del Malecón Salinas es totalmente manual, y debido a la carencia de maquinarias y herramientas que faciliten el proceso, sus productos no poseen una regulación de incremento o de disminución en las ventas y su calidad es parte del proceso en la promoción del mismo.

La elaboración de un Diseño Organizacional para la “Asociación pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto” mostraría los parámetros reales con los que debe cumplir para un continuo desarrollo administrativo, económico y comercial, los hechos previos reflejan, de modo claro, la existencia de problemas de diseño organizativo en las asociaciones, así, el diseño organizacional es un instrumento clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación en forma simultánea, o para combinar acciones de exploración que permitan a la asociación u organización ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo, al plantear que “los diseños organizacionales inciden directamente para mejorar la dirección estratégica de la asociación”.

Este trabajo consta de los siguientes capítulos.

**Capítulo I** se presentó el marco teórico, donde se detallaron los aspectos referidos a la revisión de la literatura, bases teóricas.

**Capítulo II** explica el diseño metodológico con el que se realizó el estudio y herramientas de investigación como encuesta y entrevista.

**Capítulo III** se exponen y analizan resultados de encuestas y entrevistas.

**Capítulo IV** se presenta el diseño Organizacional para la Asociación Pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto, enmarcado cuatro fases para: la preparación y análisis organizacional; proyección estratégica y gestión de las necesidades; diseño de los procesos y sistema de gestión de control; estructura organizativa; y finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones direccionadas a la asociación 21 de Agosto.

## **TEMA.**

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN “PEQUEÑOS COMERCIANTES Y ARTESANOS 21 DE AGOSTO” DEL MALECÓN DE SALINAS, PERIODO 2013.

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

En la Provincia de Santa Elena se producen diferentes tipos de productos de forma artesanal a base de materiales que se encuentra en el sector, lo cual ha sido de gran oportunidad para desarrollar pequeños negocios comerciales en el cantón salinas; en el malecón del mismo se desarrollan actividades productivas de ventas de productos elaborados totalmente de forma artesanal.

La asociación “pequeños comerciantes y artesanos 21 de agosto” es una de las que agrupa a 27 personas que realizan estas actividades artesanales en el malecón del cantón salinas.

Aquellos artesanos que realizan esta labor están integrados en un sistema asociativo el cual lo determinaron como:

Un Presidente; Un Vicepresidente; Un Secretario y Un Tesorero; realizando sus actividades de manera experimental debido a la falta de un Diseño Organizacional dentro de la Asociación, este es de gran importancia para que puedan realizar con mayor eficiencia las actividades artesanales y ejercer un orden correcto en base al sistema asociativo al que pertenecen.

En el cantón Salinas existen diversos tipos de artesanos agrupados pero no cuentan con un respectivo diseño organizacional orientado a mejores fines administrativos, comerciales y organizacionales.

## **1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.**

Los artesanos de la asociación 21 de agosto realizan productos en el malecón de Salinas, pero por la falta de una buena gestión administrativa no mejora sus condiciones comerciales debido a la falta de un diseño organizacional orientado a la aplicación de estrategias y a una jerarquía organizada.

## **1.2. VALOR TEÓRICO.**

### **1.2.1. CAUSAS PRIMARIAS.**

Falta de un diseño organizacional.

### **1.3.2. CAUSAS SECUNDARIAS.**

- a. Bajos niveles de Materia prima.
- b. Bajos niveles de comercialización.
- c. Corta vida útil de los productos.
- d. Bajo manejos inadecuado en el uso.

### **1.3.3. DIAGNOSTICO.**

En el malecón del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, los artesanos que comercializan los productos no cuentan con un diseño organizacional para mejorar la estabilidad comercial, administrativa y económica por las actividades que realizan en la organización a la que pertenecen.

La competencia desleal se puede presenciar a través de otros grupos de organizaciones existentes en el mismo sector, lo que conlleva con una gran desventaja para los grupos asociativos. La falta de capacitación a los asociados para mejorar el rendimiento comercial en el que se desarrolla dicha actividad.

- a) La poca organización de los socios para ejecutar una planificación para el comercio local en el sector donde se desenvuelve.
- b) La falta de motivación para que los socios desarrollen las actividades a través de nuevas herramientas competitivas de producción.
- c) Los riesgos laborales que se dan durante el proceso de producción y los que se ejecutan al momento de la comercialización.
- d) La falta de estrategias organizacionales que direccionar el producto a un mejor mercado.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La implementación de un diseño organizacional para la asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de agosto del malecón de salinas mejorará su gestión administrativa y condiciones comerciales?

## **3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

- a) ¿Cuáles son las funciones específicas del diseño organización para la asociación 21 de Agosto?
- b) ¿Cuáles serían los principales productos que se comercializarían en el malecón de salinas por los artesanos?
- c) ¿Qué efectos tendría la implementación de un diseño organizacional en la asociación de los artesanos?
- d) ¿Cuáles serían los estudios específicos que proporcionen informaciones acerca de la implementación de un diseño organizacional?

#### **4. JUSTIFICACIÓN.**

Santa Elena es una provincia con visión al desarrollo empresarial, sus organización y asociaciones están centralizadas debido al poco estudio de mercado y la forma organizacional que poseen, con limitaciones a ser competitivos en otros mercados del país. La producción artesanal en los cantones de la provincia Santa Elena posee grandes fuentes comerciales de tipo artesanal que se ha convertido en un inventario de producción para el desarrollo económico de quienes realizan esta labor.

El sector artesanal de la provincia esta segmentado por los diferentes productos que se elaboran pero no poseen un mercado determinado para comercializarlos debido a la falta de una buena forma administrativa, lo que se vuelve un factor de subdesarrollo para los productores de las diferentes localidades de la provincia. El nivel educativo incide de manera directa en cada localidad de producción artesanal y es que por la poca inducción de conocimientos artesanales, se ha convertido para de forma elemental de subsistencia personal y familiar.

El mercado del Cantón Salinas es muy dinámico y los productos que se comercializan en el mismo tienen preferencias de acuerdo a las necesidades existentes, los niveles económicos de acuerdo a las clases sociales buscan alternativas de consumo de productos artesanales que son elaborados con paja toquilla, tagua, plata, caña guadua entre otros.

Los artesanos que realizan esta labor están asociados pero no cuentan con un diseño organizacional para el desarrollo de la asociación, por lo que es necesario que se ejecuten estrategias a través de un diseño Organizacional. Las artesanías que se elaboran en el malecón del Cantón Salinas por los artesanos (veinte y siete personas artesanales) de la Asociación 21 de agosto tienen medianos resultados en su comercialización debido a la variedad de productos que ofrecen a los que transitan en la ciudad, pero las debilidades que se presentan en la organización no



les permite una dirección total para el desarrollo administrativo y socio económico del sector.

Por lo antes descrito y con argumentos estatales entre ellos los objetivos del plan del buen vivir que mediante un Diseño Organizacional para la Asociación “Pequeños Comerciantes Y Artesanos 21 De Agosto” como manifiesta el Ob. # 11 se busca construir un sistema económico para el desarrollo de las personas que conforman la asociación mediante una gestión administrativa mejorando las condiciones comerciales de acuerdo a la calidad del producto.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Diseño Organizacional con enfoques de administración estratégica para el desarrollo y crecimiento de la asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de agosto del malecón de salinas, provincia de Santa Elena, periodo 2013.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- a) Diagnosticar los niveles de producción a través de los niveles de técnicas de investigación que dirección al desarrollo del objeto de estudio en la asociación.
- b) Identificar las necesidades administrativas de los artesanos mediante uso de encuestas y entrevistas para viabilicen la aceptación del diseño organizacional.
- c) Elaborar el diseño organizacional con factores y estructuras administrativa funcional que conduzcan al eficiente desempeño de los artesanos de la asociación 21 de agosto.

### 5.3. HIPÓTESIS

- Ho: La implementación de un diseño organizacional en la asociación 21 de agosto lograra un desarrollo administrativo, socio económico para los artesanos del malecón de salinas.

- Ha: La no implementación de un diseño organizacional en la asociación 21 de agosto lograra un subdesarrollo administrativo, socio económico para los artesanos del malecón de Salinas.

### 6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

De acuerdo al uso que se da a las variables, se clasifican en variables dependientes y en variables independientes.

En un estudio experimental la variable dependiente es la característica que se investiga y que siempre debe ser evaluada, mientras que la variable independiente es la característica que se puede medir por separado y que puede ser causa de la variable dependiente.

El tema de la presente investigación es:

“Diseño Organizacional para la Asociación de Pequeños Comerciantes y Artesanos 21 de Agosto, del Malecón, Provincia de Santa Elena”

Identificación de las variables:

**Variable Independiente:**

Diseño Organizacional

**Variable Dependiente:**

Asociación de Pequeños Comerciantes y Artesanos 21 de Agosto del Cantón Salinas.

**CUADRO # 1:** Operacionalización de las Variables.

HÍPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
Diseño Organizacional para la Asociación “Pequeños Comerciantes y Artesanos 21 de Agosto” del Malecón de Salinas.	<b>Variable Indep.</b> Diseño Organizacional	El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, los miembros de la organización crean mecanismos de coordinación y ponen en práctica dicha estrategia, esto hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización, con el fin de coordinar las actividades estructuradas para el cumplimiento de objetivos.	Diseño Organizacional Mecanismos Estrategia Actividades Objetivos	Ambiente adecuado Beneficios Innovación Eficiencia Participación de los trabajadores Cumplimiento de metas Comunicación oportuna Logros alcanzados Toma de decisiones	Considera usted que en la actualidad la Asociación de artesanos tiene coordinación en sus funciones?  ¿Las autoridades se preocupan por llevar un ambiente interno adecuado?  ¿En qué nivel la participación de los trabajadores es impulsada para la toma de decisiones?  ¿Cómo se desarrolla para Ud. la comunicación entre directiva y socios dentro de la asociación?  ¿En la Asociación de artesanos realizan divisiones de trabajo para el manejo de sus funciones?  ¿Las funciones asignadas al personal de la asociación se cumplen a cabalidad?  ¿Considera que la asociación de artesanos trabaja en coordinación para alcanzar logros propuestos?	Encuestas  Entrevistas

	<p><b>Variable Dep.</b></p> <p>Asociación “Pequeños Comerciantes y Artesanos 21 de Agosto” del Malecón de Salinas.</p>	<p>La asociación de Pequeños Comerciantes es una organización de 15 años de funcionamiento, con una administración por procesos que busca el bienestar de sus integrantes mediante el trabajo autónomo que ejercen, con el único objetivo de apoyar al área turística del cantón Salinas.</p>	<p>Asociación</p> <p>Organización</p> <p>Administración</p> <p>Procesos</p> <p>Trabajo autónomo.</p>	<p>Responsabilidad</p> <p>Directivos Asociados</p> <p>Gremio</p> <p>Funciones</p> <p>Cronograma</p> <p>Objetivos.</p>	<p>¿Estima Ud. que la responsabilidad es uno de los factores importantes para que la asociación sea eficiente?</p> <p>¿La Asociación de artesanos implementa planificaciones previas para la venta de los productos que ellos ofrecen?</p> <p>¿La manera de tomar decisiones en las Asociaciones considera es Ud. que es la más adecuada?</p> <p>¿Existe cooperación entre cada uno de los colaboradores de la Asociación?</p> <p>¿Realizan un control adecuado para determinar que las funciones se estén llevando a cabo de la manera correcta?</p> <p>¿Se siente Ud. satisfecho con el servicio que presta la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto?</p> <p>¿Para el funcionamiento óptimo de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto que recomendación enunciaría?</p> <p>¿Cree Ud. que una Asociación mejoraría sus procesos administrativos con la implementación de un diseño organizacional?</p> <p>¿Es necesaria la implementación de un diseño organizacional innovador en la Asociación 21 de Agosto?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p>
--	--	---	--	---	---	-------------------------------------

**Elaborado por:** Oscar González.

## **CAPITULO I.**

### **MARCO TEORICO.**

#### **1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA**

La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años.

Durante el siglo pasado se produjeron cambios dramáticos en este campo. La sociedad se ha transformado de una forma predominante agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes, a otra de tipo industrial, caracterizada por grandes organizaciones, las cuales constituyen una parte importante de la existencia humana.

Es por aquello que generalmente, los grupos informales surgen espontáneamente cuando varias personas que tienen intereses comunes concuerdan (con frecuencia en forma implícita) para alcanzar metas comunes: salir al campo a cosechar o a pescar.

Las organizaciones absorben gran parte del tiempo y las relaciones formales o informales que en ellas se establecen. Es evidente que los seres humanos pertenecen a una diversidad de grupos y organizaciones.

Uno de los dilemas del gerenciamiento del siglo XXI esta en ubicar un diseño organizacional que se adapte a las estrategias involucradas en la ruta hacia el logro de la visión y que fortalezca la misión de las organizaciones.

Se quedó en la historia, aquellos paradigmas de los sistemas de la estabilidad como regla de permanencia en el mercado, ahora con mercados de alta competitividad aquellos diseños sólo crean organizaciones rígidas, cerradas, lentas, pesadas y desfasadas. La globalización ha alterado los patrones de consumo de los clientes, los mercados cambian constantemente, actúan nuevos sistemas de comercialización (mega mercados), y también ha creado altas tecnologías de producción y comunicación (en producción y marketing), existen nuevos sistemas cambiarios creados por los mismos proveedores que cautivan al cliente, etc.

Ante este marco el gerenciamiento deberá ubicar y optimizar nuevos procesos de aprendizaje que gestionen la formación para despertar necesidades y anticipar las satisfacciones de clientes exigentes. Por tanto para mantenerse en estos mercados se necesitan diseños organizacionales flexibles y competitivos con dinámicas organizacionales abiertas, ágiles, actualizadas e innovadoras.

En organizaciones vivas el cambio es la regla de excepción para el logro de ventajas competitivas (estrategias adaptativas y anticipativas), por tanto estos cambios deben involucrar necesariamente a los recursos humanos y transformarlos en energía de cambio, donde el liderazgo gerencial debe actuar con mucha inteligencia.

El diseño organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento común en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El diseño organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas y relaciona a otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de

los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El Diseño Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar y ser parte de esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de personas, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política, cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

El ambiente en el trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el

clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la organización los que los constituyen, en particular, los componentes del clima organizacional.

El Diseño Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Es así como el Diseño Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.

De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo), es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y el clima organizacional.

En resumen, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Diseño Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la organización.

Por otro lado el Diseño Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, identificación y destino de la institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o de eficiencia organizacional. Esta estrategia busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada, sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de



cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar las condiciones de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la asociación.

En las investigaciones cuantitativas se busca implementar la teoría y la práctica para poder construir una presunción que sea un objetivo de la ocasión inmersa a la ciencia para la transformación social a través de un Diseño Organizacional para la Asociación 21 de Agosto. (BERNAL, C.(2006), Metodología De La Investigación Científica, México, Person Educación)

## **1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1. Generalidades de un Diseño Organizacional**

#### **1.2.1.1. Organización.**

DAFT, Richard, Teoría y diseño organizacional. 8 ed. México: Thompson editores, (2.004); define a la Organización como: “una entidad social dirigida a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo”. Pág. # 11.

De ZUANI, Elio. Introducción a la administración de las Organizaciones. Argentina: Valletta Ediciones, (2005), establece que: “una organización involucra la agrupación de esfuerzos para un fin común, la coordinación y armonización de los esfuerzos individuales, un objetivo común y un sistema de relación y distribución de tareas”.

Se puede definir a la organización como aquella que está compuesta por una estructura determinada y que se encuentra bajo la dirección de una o varias personas que buscan un objetivo común; a través de la ejecución de actividades,

esfuerzos coordinados y la interacción de todos los recursos, adaptables a las diferentes situaciones que se pueden presentar en el entorno.

Una organización también se considera como un sistema flexible y dinámico, que integra recursos, tales como capital de trabajo, tecnología, personal, etc., que realizan tareas y actividades coordinadas, diseñadas para el cumplimiento de las metas y propósitos para alcanzar un fin común.

Gilli Juan José. (2007), manifiesta:

El concepto de diseño aplicado a las organizaciones tiene su origen en Herbert Simón, quien en Ciencias de lo artificial afirma que el mundo en que vivimos es más una creación humana – artificial que existe un ente natural.

La administración, al igual que la ingeniería y la medicina, no se ocupan de lo necesario, si no de lo contingente; no de como son las cosas, sino de cómo podrían ser; en otras palabras, del diseño. (Pág. # 11).

Entonces podemos definir también a la organización como el Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

#### **1.2.1.2. Concepto del Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación, que faciliten la implementación de estrategias, el flujo de procesos, la relación entre personas y asociación, con el fin de coordinar actividades estructuradas para el cumplimiento de objetivos.

Mintzberg H. (2007), manifiesta que: El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones internas de una organización. La organización

efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin antes evaluar las consecuencias en los otros.

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos, alineados con estrategias que permiten mediante los procesos la identificación de la cultura y el nivel de evolución de la organización, logro de resultados, productividad esperada en el trabajo de la organización y en la distribución adecuada de las cargas laborales.

Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluyen el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de trabajo.

El diseño organizacional es importante ya que consta de partes integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos o componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.

### **1.2.1.3. Puntos básicos para el Diseño Organizacional.**

Entre los puntos básicos de un diseño organizacional se encuentran los siguientes:

1. Todo aquello que se ha planeado se debe implementar, logrando el cumplimiento de objetivos.
2. Una relación entre cliente y artesanos.
3. Formar líderes para fomentar el liderazgo.
4. Productividad.
5. Compromiso (socios, agrupación y valores), es decir ver a la organización como familia.

6. Saber las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.
7. Saber entender que el recurso humano es primordial.
8. La flexibilidad y rigidez de la organización.

#### **1.2.1.4. Factores para el Diseño Organizacional**

Existen varios factores para un correcto diseño organizacional, entre estos:

- a) Identificación de usuarios de la entidad y de las necesidades de producto o servicio.
- b) Identificación de bienes o servicios que satisfacen necesidades de la ciudadanía.
- c) Diseño de procesos para la producción de bienes y servicios.
- d) Identificación y conformación de áreas organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando el ámbito de competencia.
- e) Determinación de autoridad y su ubicación estratégica en niveles jerárquicos.
- f) Definición de canales y medios de comunicación.
- g) Determinación de las instancias de coordinación interna.
- h) Definición de los tipos e instancias de las relaciones interinstitucionales.
- i) Elaboración del manual de organización, funciones y el manual de procesos.

#### **1.2.1.5. Elementos del Diseño Organizacional.**

DAFT Richard (2007), menciona:

“El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la

organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.”. pág. 38.

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización no están siempre al nivel requerido. Sea que constituyan una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, existen cuatro aspectos básicos relacionados con el diseño organizativo.

**División del trabajo.** Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. La gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se incrementa. Al crear una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses.

**Departamentalización.** Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, mediante la agrupación de artesanos y tareas. Es el resultado de las decisiones en cuanto a qué actividades laborales, una vez han sido divididas las tareas, se pueden realizar en grupos parecidos.

La departamentalización puede tener los siguientes efectos:

1. Establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades. Al ser asignado un jefe para cada unidad, un solo individuo es responsable de todas las actividades.

2. Implica que las organizaciones y unidades compartan recursos comunes: presupuesto, instalaciones o equipos.
3. Para compartir recursos y para facilitar su supervisión directa; los miembros de una unidad se ven forzados, en muchas ocasiones, a compartir instalaciones en estrecha proximidad física; lo que alimenta contactos informales y coordinación por ajuste mutuo.

**Jerarquía.** Cuando se ha dividido el trabajo (creando departamentos) y elegido el tramo de control, es decir la cantidad de cargos y departamentos que dependen de un gerente específico, generalmente se selecciona una cadena de mando: plan que especifica quién depende de quién. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.

**Coordinación.** Integrar las actividades de departamentos independientes con el fin de perseguir las metas de la organización. Sin coordinación se perdería de vista el papel particular dentro de la organización y se enfrentaría a la tentación de perseguir los intereses de un departamento a expensas de los objetivos organizacionales.

Por tanto, en el análisis de la estructura se determina cuáles son las agrupaciones de sus miembros, dónde se produce la toma de decisiones y el control de las tareas y qué patrones de relación existen entre los miembros.

“GIBSON, James L. ET.AL. (2007) Organización, Comportamiento, Estructura, Proceso. México: Mc Graw Hill”

#### **1.2.1.6. Importancia del Diseño Organizacional.**

MINTZBERG Henry (2007), manifiesta:

“Siendo el diseño organización un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr

la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.”, pág. 30.

El diseño organizacional es de gran importancia, porque forma un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización.

DAFT Richard L. Teoría y diseño Organizacional 9na edición CengageLearning Editores S.A. 2007, indica:

“Las organizaciones nacieron con la finalidad de satisfacer las necesidades humanas de cooperación; éstas han evolucionado y actualmente se encuentran diseñadas de acuerdo a la estructura y al entorno en el que se desenvuelven; integrando varios factores tanto internos como externos; en donde los miembros de la misma han adquirido una verdadera cadena de valor y son capaces de realizar tareas específicas y a la vez determinar quiénes son los responsables de ejecutarlas, mediante la utilización de métodos eficientes que permiten reducir la duplicidad de esfuerzos y costos, a la vez alcanzar los objetivos del grupo social y la productividad.”, Pág. # 13.

A través de un diseño bien definido de la estructura organizacional de las organizaciones se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de parte de los colaboradores de la organización.

### 1.2.1.7. Mecanismos del Diseño Organizacional.

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo. Estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control.

**Ajuste Mutuo:** Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples y en las organizaciones más complejas (equipo de trabajo interdisciplinario) de tal manera que oriente la ejecución del diseño organizacional.

**Supervisión directa:** Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones a través de las planificaciones determinadas por el alto mando de la asociación.

**Estandarizado:** La coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo, principal diferencia con los otros mecanismos coordinadores.

- **Estandarización de procesos de trabajo:** Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades), como son las actas de asambleas, solicitudes de propuestas para mejorar las condiciones del trabajo de los integrantes.
- **Estandarización de producción o de resultados:** Consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o



actividad a través de un control de la producción que realiza cada uno de los integrantes de la organización.

- **Estandarización de destrezas o conocimientos:** Consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto, tales como; niveles de estudios, artesanos, comerciantes.

#### **1.2.1.8. Estrategias del Diseño Organizacional.**

Actualmente existen varias definiciones de estrategia, el autor Mintzber H. (2007), integra cinco definiciones para poder comprender mejor el concepto bajo su pensamiento y divide a las estrategias en: estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

La estrategia como plan, es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor.

La estrategia como posición, ubica a la organización en el medio ambiente elegido o nicho; en términos económicos. Esta definición de estrategia se puede relacionar con cualquiera de las anteriores; se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento.

La estrategia como perspectiva, implica una manera particular de percibir el mundo. Es una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización por medio de sus intenciones y acciones bajo el ámbito “mente colectiva”; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos.

El pensamiento de Henry Mintzberg, define al término estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Este modelo enfatiza la acción

en donde la organización tendría una estrategia aun cuando no tuviera planes definidos, incluso aunque nadie en la organización dedique tiempo a establecer objetivos formales.

Las estrategias pueden formarse, así como pueden ser formuladas, toda estrategia está conformada por una finalidad y un propósito. Una estrategia concebida puede surgir en respuesta a una situación cambiante o puede ser generada de forma deliberada.

#### **1.2.1.9. Actividades del Diseño Organizacional.**

Actividad es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo, es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminados.

Para que las actividades sean equitativas debe existir una correcta división del trabajo, que debe estar ligada claramente a la idea de la diferenciación de funciones, acciones o tareas. La organización puede lograr sus objetivos más fácilmente si establece diferencias con base en los tipos de tarea, localización geográfica y recursos humanos.

#### **1.2.2. Objetivos del Diseño Organizacional.**

Los objetivos deben diseñarse para determinar quienes realizarán las tareas y quiénes serán los responsables de los resultados que se presenten; así se eliminarán los obstáculos que resulten ante la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades, tareas y para tender redes en cuanto a la toma de decisiones, comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos

organizacionales, que conlleven al cumplimiento de los mismos, tanto la agrupación y las integrantes de la asociación deben tener objetivos en comunes a seguir.

**Guía para la toma de decisiones:** Una parte importante en la responsabilidad de los organizadores es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización.

**Guía para la eficiencia de la organización:** Dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los directivos luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuanto sea posible.

**Guía para la coherencia de una organización:** El personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo.

**Guía para la evaluación de desempeño:** El desempeño de todo el personal que conforma una organización debe ser evaluado para medir la productividad individual y poder determinar lo que se puede hacer para aumentar sus capacidades.

#### **1.2.2.1. Características de los objetivos del Diseño Organizacional.**

Los objetivos del diseño organizacional poseen varias características para poder ser cumplidos:

- a) **Medibles:** Deben ser mensurables, es decir, cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo para poder cumplirse.
- b) **Claros:** Deben tener una definición clara y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar márgenes de interpretación.
- c) **Alcanzables:** Deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la organización, teniendo en cuenta la capacidad o recursos que ésta posea.

- d) **Desafiantes:** Deben ser realistas. Los desafiantes no deben realizar una actividad que de una u otra manera sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto.
- e) **Realistas:** Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir.
- f) **Coherentes:** Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, misión, políticas, cultura organizacional y valores de la Organización.

#### **1.2.2.2. Tipos de objetivos del Diseño organizacional.**

Según el alcance en el tiempo, los objetivos para el diseño organizacional se definen en tres grupos: generales o largo plazo, táctico o mediano plazo y operacional o corto plazo.

**Largo Plazo:** Están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados objetivos estratégicos en una organización. Estos objetivos se realizan en un periodo de 5 años y mínimo 3 años.

**Mediano plazo:** Son conocidos como objetivos tácticos y se basan en función al objetivo general, ya que son objetivos formales de la organización y se fijan por áreas para lograr su propósito.

**Corto plazo:** Son objetivos que se van a realizar en menos de un año, también son conocidos como objetivos individuales u objetivos operacionales, ya que son objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con la actividad que realiza en la organización.

### **1.2.2.3. FODA.**

El FODA o DAFO, es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc. Esta técnica permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permitirá tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:

1. Fortalezas
2. Oportunidades
3. Debilidades
4. Amenazas.

#### **1.2.2.3.1. Importancia del FODA.**

Este análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual esta compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución y en las diferentes funciones o departamentos, tales como producto, mercado, organización, fabricación, divisiones, sucursales, distribución, administración, finanzas y otros.

LAMARCA E. (2005), manifiesta:

“Con este análisis, los directivos pueden obtener muchas conclusiones de una gran utilidad para estar al tanto de la situación de su propia institución y del mercado en el que esta se desenvuelve, lo que mejorará la

competitividad de las estrategias de mercadeo y ventas que se diseñen”. pág. 34.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

### **Parte interna.**

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su organización, aspectos sobre los cuales los integrantes tienen o deben tener algún grado de control mediante una administración adecuada.

- **Fortalezas**

Están constituidas por los aspectos o elementos en los cuales la organización, las marcas o los componentes de la oferta de productos o servicios muestran una superioridad, con relación al resto de los competidores del sector.

- **Debilidades**

Estos elementos son los que la organización, por la razón que sea, no ha podido manejar o resolver de mejor manera que su competencia principal y en los cuales, por tanto, presenta una clara situación de inferioridad.

### **Parte externa.**

Esta parte se refiere a las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que la organización o institución debe enfrentar para permanecer compitiendo en el sector.

- **Oportunidades**

Se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos rendimientos. Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.

- **Amenazas**

Están en aquellas áreas donde la organización encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

### **1.3. ASOCIACIÓN “PEQUEÑOS COMERCIANTES Y ARTESANOS 21 DE AGOSTO” DEL MALECON DE SALINAS.**

#### **1.3.1. Antecedentes de la Asociación 21 de Agosto.**

La Asociación de Pequeños Comerciantes y Artesanos 21 de Agosto del Cantón Salinas, durante su constitución elaboró una propuesta de trabajo que no han podido llevar a cabo en su totalidad y se les ha vuelto conflictiva, esto a causa de desconocer las técnicas de gerenciamiento y administración, además no se efectúa una correcta planificación de las actividades, pues falta coordinación y trabajo en equipo por parte de todos los socios. En vista de los inconvenientes a los que se enfrenta la Asociación “21 de Agosto”, se hace necesario el desarrollo de un Diseño Organizacional; el mismo que brindará a la Asociación, acciones coadyuvantes al control del comportamiento de la misma frente al entorno en que se desenvuelve, su actividad con el cliente y la competencia, el manejo de los gastos, control de las actividades en si permitirá generar una planificación efectiva que impulse el desarrollo, además de ir obteniendo resultados a corto plazo y responder de manera inmediata a los cambios que requieren los clientes.

Actualmente la asociación no cuenta con un organigrama claramente definido, que permitan establecer rangos jerárquicos definidos ni mucho menos establecer grupos de trabajo para el desarrollo de actividades que mejoren las operaciones de la organización. Solo se cuenta con un Presidente, Vicepresidente, Tesorero y Secretaria. Esto ocasiona muchas desventajas pues no existe una organización adecuada y sobre todo la asociación carece de falta de comunicación entre los socios, trabajo en equipo y división de las operaciones que son uno de los puntos esenciales en el diseño organizacional, por ende la asociación no puede mejorar

sus procesos productivos y ofrecer productos de calidad a sus clientes superando a la competencia.

### **1.3.2. INDICADORES.**

El cantón Salinas está ubicado en el extremo occidental de la provincia, a 142 km de Guayaquil. Tiene un área de 97 km<sup>2</sup>, con una población de 68.675 habitantes, de los cuales 32.758 son hombres y 35.295 mujeres; 34.719 viven en el área urbana y 33.956 personas están en la zona rural.

En Salinas se encuentra la más grande de las infraestructuras hoteleras dedicadas al turismo de la provincia y una de las más grandes del Ecuador.

Más de 50.000 turista nacionales y extranjeros según datos de INEC visitan anualmente al Cantón Salinas siendo esto una gran ventaja para la adquisición de los productos elaborados por los artesanos.

Además los habitantes del sector son otra fuente para comercializar los productos ya sean por sus modelos y diseños que elaboran los artesanos de la Asociación 21 de agosto.

#### **1.3.2.1. REGLAMENTO INTERNO DE UNA ASOCIACIÓN.**

El Reglamento Interno en una asociación es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones, políticas y prohibiciones a las que deben sujetarse los colaboradores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la organización. Este reglamento debe contener a lo menos: las horas en que empieza y termina la jornada de trabajo, las personas a quienes los trabajadores deben dirigir sus reclamos, consultas y sugerencias; la forma de comprobación del cumplimiento de las normas previsionales y laborales; las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad, las sanciones que se puedan aplicar a las



integrantes de la asociación con indicaciones de infracciones y procedimiento a seguir si se presenta un caso similar.

### **1.3.3. Organización.**

La organización es la realización de un plan a gran alcance cuya ejecución requiere la colaboración permanente de varias personas bajo el signo de una voluntad unitaria. En ese ambiente de camaradería y unión de voluntades la figura del "ser conquistador", está definida por la capacidad de trazar planes, con una visión clara de lo que se está haciendo para poder tener la capacidad de riesgo, de osadía y de vigor espiritual, con las cuales confrontar las metas pautadas.

CANDELA Ricardo (2008), la palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego "organon" que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso de mejora continua.(pág. 1).

DRUCKER, Peter. (2002), La Gran Ruptura. Nuevas Metas para una Nueva Sociedad. México, Editorial Roble, menciona:

El "ser organizador" se presenta con la capacidad de disponer de los hombres y las cosas para realizar tareas específicas, teniendo la aptitud de juzgar a las personas con vistas a su rendimiento. Y el "ser negociador" mantiene el diálogo como herramienta de conquista en la tarea de ser gestor y vendedor de ideas, sin olvidar la estrategia de la persuasión para establecer los parámetros de equilibrio que requiere su organización para subsistir. pág. 26.

Pero el hombre no busca sólo organizarse, sino plantear una meta con un deseo de protagonismo donde poder materializar su esfuerzo, ya sea con una organización altamente rentable o con una organización ideal para aspirar a una rentabilidad satisfactoria. Todo está en la oferta que las relaciones de la dinámica social pongan a determinadas personas.

La organización se entiende, en esa nueva búsqueda de elementos teóricos, como un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas hacia fines determinados. GORDON R., JUDITH (2004), Comportamiento Organizacional. México, Editorial Prentice-Hall, diferencia cuatro denominadores determinantes:

“Coordinación de esfuerzos, objetivos comunes, división del trabajo y jerarquía de autoridad. "La coordinación de esfuerzos se logra mediante la formulación y puesta en vigor de políticas, normas y reglamentos. La división del trabajo tiene lugar cuando las personas que realizan tareas distintas, pero relacionadas, procuran un objetivo común”. Pág. 54

Según DRUCKER Peter (La Gran Ruptura, 1970), menciona:

"La organización moderna debe ser susceptible de cambios. En realidad, debe ser capaz de iniciar el cambio, o sea la innovación. Debe poder desplazar recursos escasos y costosos de conocimiento, de actividades de baja productividad y sin resultados a oportunidades de realización y aportación”. Pág. 87

ROBBINS, Stephen P. (2004), Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. México, Séptima Edición, Editorial Prentice-Hall., manifiesta:

“La organización es un mecanismo de realización máxima: y la organización moderna es nuestro instrumento para aumentar al máximo ese singular recurso humano: el conocimiento. Esto requiere, sin embargo, habilidad para dejar de hacer lo que desperdicia los recursos en vez de incrementarlos al máximo.". pág. 46.

#### **1.3.3.1. Tipos de organización.**

Generalmente se clasifican en dos tipos:

**Organización Informal:** CHIAVENATO (2002), menciona: “La organización informal surgen a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo entre las personas y grupos informales que no figuran en los organigramas ni en otro documento formal de la organización”. pág. 361.

Es el elemento de la organización que no está expresa o formalmente dentro de una organización. Tal es el caso del grupo de personas o amigos que se unen y realiza sobre la base de intereses comunes que pueden ser internos o externos a la organización.

**Organización Formal:** Se refiere a la estructura organizacional del puesto y departamentos que existen en las empresas organizadas formalmente. En pocas palabras, la organización formal se establece cuando se determinan las funciones, actividades y responsabilidades, canales de comunicación, procedimiento, entre otros instrumentos de organización como manuales y organigramas.

Esta organización formal, está basado en la división racional del trabajo, en la diferenciación y la integración de sus órganos, está representada por el organigrama. CHIAVENATO (2002), manifiesta:

“Es la organización planeada, es decir la que aparece oficialmente en el papel aprobada por la dirección y comunicada a todos los participantes mediante manuales de la organización, descripción de cargos, organigramas, normas y reglamentos internos”. pág.361

HINTZE Jorge (2008) “La estructura llamada “formal” surge del carácter jurídico que las organizaciones adquieren cuando son constituidas como instituciones privadas o públicas. Este carácter está dado por actos jurídicos denominados normas. Pág. 87.

Estas normas de creación, que establecen los objetivos o finalidades institucionales, las fuentes de los recursos y la forma de gobierno interno; suelen incluir, además, decisiones sobre aspectos organizativos, tales como la conformación de cuerpos directivos y, a veces, hasta la configuración de los

organigramas (aunque lo normal es que tales aspectos estructurales sean establecidos por normas complementarias).

Estas decisiones organizativas, establecidas mediante normas, son las que se registran como estructura formal”.

Podemos establecer entonces que actualmente de acuerdo a los tipos de organización, la asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de agosto, del cantón Salinas, es una entidad formal pues pero posee una coordinación desequilibrada en sus funciones, un organigrama establecido empíricamente con ineficientes líneas jerárquicas, todas estas situaciones surgen por las falencias organizativas que posee la antes mencionada asociación debido al mal manejo de las políticas y falta de planteamiento de objetivos.

#### **1.3.4. Administración**

La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, integración, dirección y control de los recursos de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por toda la organización. Según Chiavenato I. (2007), la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Para Robbins y Coulter (2008), la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente con otras personas y a través de ellas".

La administración en una organización funciona mediante procesos direccionados y ejecutados por talento humano debidamente capacitado, es decir, hace referencia al proceso administrativo como: planeación, organización, integración, dirección y control.

#### **1.3.4.1. Proceso Administrativo**

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas, además, es el hecho de que todos los gerentes de las organizaciones, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar metas que desean en beneficio de su aspecto interno y de la sociedad.

#### **1.3.4.2. Planificación**

La planificación es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. Existen diferentes herramientas y técnicas para abordar la planificación de una investigación, las cuales permiten definir el curso de acción a seguir, que será tomado como base durante la ejecución del mismo.

Entre conceptos de varios autores se toma en consideración la siguiente definición, Jiménez (2007), señala:

Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo. Implica conocer el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo la situación actual, factores internos y externos que influyen en los objetivos.

#### **1.3.4.3. Fases del proceso administrativo.**

Se compone por dos fases que son: La mecánica y la dinámica.

1. **La fase mecánica:** Es la parte teórica del proceso administrativo, en la que se establece lo que se debe hacer, es decir, se dirige siempre hacia el futuro, dividiéndose en tres partes fundamentales: previsión, planeación y organización.
2. **La fase dinámica:** Se refiere como manejar de hecho el organismo social y se divide en: control, dirección e integración.

#### **1.3.5. Trabajo autónomo**

El trabajo autónomo se realiza al asumir una actividad económica, de forma habitual, personal y directa a título lucrativo, sin sujeción a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas para llevar a cabo su actividad.

El compromiso laboral se identifica en las organizaciones y en el trabajo autónomo, así mismo, se refiere al vínculo de lealtad o membrecía por el cual el trabajador desea permanecer en ellas, debido a su motivación implícita.

El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional, con ello su contribución personal al éxito.

Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias que vistas reflejan el aspecto clave de salud de la organización.

### **1.3.6. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

#### **1.3.6.1. Constitución de la Republica del Ecuador.**

En la constitución de la República del Ecuador se confirman las formas en la que están basadas la creación de una organización, dictado en los siguientes artículos:

#### **Capitulo sexto. Trabajo y producción**

**Sección Primera:** formas de organización de la producción y su gestión.

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

**Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

#### **Sección tercera: Formas de trabajo y su retribución**

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto-sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

### **1.3.6.2. Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización. (COOTAD)**

**Art. 550.-** Exención.- Estarán exentos del impuesto a patentes municipales únicamente los artesanos calificados como tales por la Junta Nacional de Defensa del Artesano. Las municipalidades podrán verificar e inspeccionar el cumplimiento de las condiciones de la actividad económica de los artesanos, para fines tributarios.

Impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales. Art. 550.- Exención.- d) Las personas naturales que se hallen amparadas exclusivamente en la Ley de Fomento Artesanal y cuenten con el acuerdo interministerial de que trata el artículo décimo tercero de la Ley de Fomento Artesanal.

### **1.3.6.3. La Calificación Artesanal.**

La Calificación Artesanal es aquella certificación que les concede la Junta Nacional de Defensa del Artesano a los Maestros de Taller o Artesanos Autónomos.

Los Maestros de Taller deben solicitar periódicamente a la Junta Nacional de Defensa del Artesano la recalificación artesanal, ya que la no renovación de ésta tiene como consecuencia que los Artesanos se desamparen de la Ley de Defensa del Artesano y por tanto del goce de los beneficios que ésta les concede.



#### **1.3.6.4. Requisitos para la Calificación y Recalificación del Taller Artesanal.**

Para obtener la calificación de un Taller Artesanal, el artesano debe solicitarla al Presidente de la Junta Nacional, Provincial o Cantonal de Defensa del Artesano, según corresponda, con los siguientes documentos:

1. Solicitud de la Junta Nacional de Defensa del Artesanos (adquirir el formulario en la Junta)
2. Copia del Título Artesanal
3. Carnet actualizado del gremio
4. Declaración Juramentada de ejercer la artesanía para los artesanos autónomos
5. Copia de la cédula de ciudadanía
6. Copia de la papeleta de votación (hasta los 65 años de edad)
7. Foto a color tamaño carnet
8. Tipo de sangre
9. En caso de recalificación, copia del certificado de la calificación anterior

#### **1.3.6.5. Ley de defensa del artesano.**

##### **Exoneraciones fiscales-tributarias:**

1. Exoneración de impuestos a la renta del capital.
2. Impuesto a los capitales en giro.
3. Impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos.
4. Importación de maquinaria, insumos, herramientas con el arancel más preferencial vigente.
5. Exoneración del impuesto a las exportaciones de artesanías.
6. Créditos preferenciales
7. Concesión de préstamos a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada.

8. Apoyo estatal
9. Compra de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos.
10. Extensión de los beneficios que concede la Ley de Fomento Artesanal.

Al momento los únicos beneficios que otorga la Ley de Defensa del Artesano son:

1. Exoneración del impuesto a la Patente Municipal y Activos Totales; y;
2. Tarifa 0% del Impuesto al Valor Agregado, IVA.

#### **1.3.6.6. Reglamentos y requisitos establecidos para la aprobación de una asociación.**

Para el funcionamiento de una asociación es indispensable que cuente con todos los requerimientos legales correspondientes para que pueda ejercer sus funciones, a continuación observamos las diferentes actas impuestas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, para la respectiva constitución de una Asociación.

Entre las cuales tenemos:

#### **APROBACIÓN DE ESTATUTOS Y CONCESIÓN DE PERSONERÍA JURÍDICA.**

##### **Requisitos:**

1. Solicitud de aprobación de Estatuto y concesión de personería jurídica firmada por el Presidente Provisional de la pre – cooperativa y dirigida al Director Nacional de Cooperativas.
2. Certificación de Asesoramiento Cooperativo otorgado por parte del Promotor / Difusor de Cooperativas.
3. Copia del Acta Constitutiva de la Asamblea General en la que se

haya designado el Directorio Provisional de los socios.

**Procedimiento:**

La persona interesada debe dirigirse al Instituto de Economía Popular Solidaria - IEPS plata baja.

Solicitar un turno en información.

Entregar todos los documentos en Ventanilla

**Costo:**

Sin Costo

**Tiempo Estimado de Entrega:**

15 días laborables

**Teléfonos generales:**

(593) (2) 382 80 70

**1.3.6.7. Ordenanzas Municipales.**

Dentro de las ordenanzas regulatorias de las actividades productivas y manejo integral del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena, en su capítulo 8 de las Asaciones se expide lo siguiente:

**Art. 20.-** Los miembros de las asociaciones que tienen vida jurídica y patente municipal individual otorgada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, podrán participar de las actividades comerciales en las playas considerando el número y nombre de los asociados registrados oficialmente por el PMRC (PROGRAMA DE MANEJO DE RECURSOS COSTEROS) y Capitanía de Puerto hasta el 5 de Julio del 2004 y que fueron presentados al entonces Ilustre municipio del Cantón como el grupo de vendedores permitidos en el área de playas y bahías.

**Art. 22.-** Los prestadores de servicios y vendedores deben pertenecer solamente a una asociación y tienen la obligación de ejercer una sola actividad, para la que fue autorizada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

**Art. 25.-**El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas con la participación de la URE (Unidad Reguladora y Ejecutora) es la única institución pública que dentro de sus competencias exclusivas estará facultado para realizar convenios o acuerdos con cualquier tipo de empresa que busque promocionar o publicitar bienes y servicios en las playas de Salinas.

**Art. 25.-**Los socios realizaran su actividad comercial en la playa en un horario de 08:00 hrs. a 18:00 hrs. siendo este horario el de apertura y cierre de la playa.

**Art. 30.-** Esta prohibido a los asociados, el consumo de bebidas alcohólicas en el lugar y en horario de trabajo dentro de las playas y malecones del cantón Salinas.

**Art. 34.-** Se prohíbe la instalación de kioscos y carpas destinados para la venta, exhibición y/o almacenamiento de bienes y servicios no aprobados por la Unidad Reguladora y Ejecutora y autorizado por el Gobierno municipal Descentralizado Municipal de Salinas.

#### **1.3.6.8. Plan Nacional del Buen Vivir.**

El presente estudio está alineado con el Plan Nacional del Buen Vivir:

**Objetivo 11:** establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

#### **En su Política 11.2.**

Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan. Y en sus literales;  
e. Crear marcos regulatorios específicos que reflejen y faciliten el funcionamiento de los procesos comunitarios, cooperativos y asociativos en general.

f. Capacitar a las asociaciones de pequeños productores y productoras sobre las demandas internas de bienes y servicios a nivel local y regional.

h. Crear marcos regulatorios específicos que reflejen y faciliten el funcionamiento de los procesos comunitarios, cooperativos y asociativos en general.

#### **1.3.6.9. Ministerio de inclusión económica y social.**

De la misma manera esta propuesta está apoyada por el MIES, pues esta entidad promueve la inclusión económica de su población mediante la generación o garantía de las oportunidades de poseer, acceder y utilizar los recursos económicos de la sociedad para consumir, producir o realizar intercambios, de tal forma que se garanticen las oportunidades de acceso a trabajo, ingreso y activos. Presta además asistencia a las asociaciones para su constitución legal y llevar a cabo el propósito de la misma.

### **APROBACIÓN DE ESTATUTOS DE UNA CORPORACIÓN DE PRIMER GRADO.**

#### **Requisitos:**

1. En un solo expediente adjuntar los siguientes documentos:
2. Solicitud dirigida a la señora Ministra de Inclusión Económica y social, firmada por el miembro fundador delegado (presidente provisional), que deberá contener un número telefónico convencional de contacto.

#### **Procedimiento:**

Para el seguimiento de la petición es necesario hacerlo con el número del trámite que se le asigna en ventanilla.

#### **Costo:**

Sin costo

**Tiempo Estimado de Entrega:**

15 días laborales, siempre y cuando la documentación esté completa.

**Teléfonos generales:**

(593) (2) 398 30 00 / (593) (2) 398 31 00

**SOLICITUD DE APROBACIÓN DE ESTATUTOS.****Requisitos:**

1. Solicitud de aprobación de las reformas estatutarias dirigidas al señor Ministro, señalando domicilio y teléfono.
2. Actas de la Asamblea General realizadas en dos fechas diferentes en las que se discutió y aprobó las reformas haciendo constar los nombres completos, así mismo de cédula, y firma autógrafa de los socios asistentes, actas que estarán certificadas por el Secretario.
3. Estatuto original o copia certificada por el mismo.
4. Dos ejemplares del listado de las reformas estatutarias propuestas, debidamente certificados por el Secretario de la organización, con la indicación de que dichas reformas, fueron discutidas y aprobadas en mínimo de dos sesiones de Asamblea General.
5. Lista de los socios activos en orden alfabético, con indicación de nombres completos y números de cédula y copia certificada de la nómina de la directiva en funciones, debidamente registrada.
6. Copias de cédula y papeleta de votación actualizada
7. Las copias remitidas deben ser legibles, es necesario que cada Organización cumpla con las disposiciones del Estatuto vigente que les rige y obliga.

**Procedimiento:**

1. Revisión previa a cargo de los funcionarios de la Coordinación

Artesanal, de acuerdo a los formatos de guías que consten en la página Web del MRL, [www.mrl.gob.ec](http://www.mrl.gob.ec), y que también se los puede solicitar en esta dependencia.

2. Presentación del trámite en la Dirección de Empleo y Reversión Laboral, adjuntando:
3. Copias de la cédula y Certificado de votación actualizado.

**Costo:**

No tiene costo

**Tiempo Estimado de Entrega:**

Quince días laborables a partir del momento en que el funcionario recibe el trámite y si ha cumplido con todos los requisitos solicitados u observaciones.

## **FORMACIÓN DE NUEVAS ASOCIACIONES**

**Requisitos:**

1. Solicitud de aprobación de estatutos y concesión de personería jurídica dirigida al Ministro de Inclusión Económica y Social, adjuntando el siguiente expediente.
2. Dos copias del acta de Asamblea Constitutiva de la organización en formación donde se nombra al Director Provisional suscrita por todos los socios fundadores, la misma que debe contener expresamente:
  - La voluntad de los miembros de constituir la misma.
  - La nomina de la directiva provisional.
  - Los nombres completos, la nacionalidad, numero de cédula de

identidad y domicilio de cada uno de los miembros fundadores; y

- La indicación del lugar donde la entidad en formación tendrá su sede con referencia de calle, parroquia, cantón y provincia, indicación del número de teléfono, fax o dirección de correo electrónico y casilla postal en caso de tenerlo.

3. Anexar dos fotocopias de documento de identidad y certificado de votación (art. 179 de la ley orgánica de elecciones).
4. Dos copias del correspondiente estatuto que debe incluir la certificación del secretario provisional, en la que se indique con exactitud las fechas de estudio y aprobación del mismo.

Este debe tener un contenido de régimen disciplinario, controversia, económico, causas para poder la calidad de socios, estructura organizativa interna y causas para la disolución de la organización.

5. Presentación de certificado del registro de la Propiedad que demuestra la titularidad del predio, en caso de no tenerlo un certificado de LA SUBSECRETARIA DE TIERRAS que manifieste quede predio está en trámite de adjudicación o un certificado de arrendamiento de algún predio celebrado legalmente.
6. Entrega de CD en donde tiene que constar solicitud, acta de Asamblea constitutiva, estatutos, nombre completo de los socios y nombre completo del directorio provisional con sus respectivas direcciones domiciliarias.
7. Las funciones y corporaciones (asociaciones) al tiempo de la aprobación del estatuto cuentan con un patrimonio mínimo de USD 400 en una cuenta de integración.



**Procedimiento:**

1. Luego de que la comunidad o el sector que desea sacar su vida jurídica entrega la documentación al departamento dura un tiempo estimado de 3 meses para hacer jurídica la organización; el departamento de desarrollo Comunitario se encarga de realizar la entrega y el monitoreo de los documentos antes el MIES.
2. Los directivos de la organización deberán estar en constante comunicación con el Departamento para que puedan llevar un mejor control de la documentación.

**Costo:**

El trámite realizado por personeros del departamento no tiene ningún costo.

**Tiempo Estimado de Entrega:**

3 Meses

**Teléfonos generales:**

(593) (6) 273 63 59

**1.3.6.10. MARCO REFERENCIAL**

El presente trabajo de investigación, se ejecuta en función de un Diseño organizacional para los pequeños comerciantes y artesanos de la asociación 21 de agosto del cantón Salinas, pues actualmente no cuentan con una estructura administrativa adecuada y muchos menos con un organigrama que permita establecer jerarquías y comisiones de apoyo, además falta integración por parte de los socios que cree un ambiente organizacional adecuado y de comunicación oportuna que conlleve a una acertada toma de decisiones y sobre todo establecer diferentes estrategias que permitan a la asociación ofrecer productos de calidad.

La asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de agosto del malecón del Salinas a determinado como estructura administrativa a: un presidente, un vicepresidente, un secretario/a y a un tesorero/a.

## **CAPÍTULO II.**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La metodología es la ciencia que estudia los métodos que son utilizados por el ser humano para encontrar soluciones óptimas a problemas teóricos o prácticos, con la finalidad de mejorar el sistema de la organización o empresa.

BERNAL C (2000), “De la Investigación para Administración y Economía” Editorial Prentice Hall, México.

“La metodología definida nos va a permitir responder a las preguntas que se desea estudiar a profundidad, determinar el por qué de la investigación y especificar que es lo que se quiere alcanzar partiendo del problema a investigar”. Pág. 189.

Para realizar la presente investigación se aplicó una metodología adecuada en donde mediante los métodos y las técnicas utilizadas se lograron alcanzar la comprensión, el estudio y análisis preciso del objeto de estudio.

#### **2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

El diseño de investigación es un protocolo en el cual se especifican las tareas que demanda la ejecución de una investigación; con un propósito, el objetivo de estudio; el diseño combina teoría, metodología y técnicas, de tal manera que los resultados sean satisfactorios para determinar la solución a los posibles problemas.

El presente tema de investigación se desarrolló considerando el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo.

El enfoque cuantitativo, es aquel que permite examinar los datos de manera numérica. Hurtado y Toro (2007), consideran:

La investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

El enfoque cuantitativo fue utilizado en los elementos del problema de investigación para que exista una relación lineal, es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación, que sea posible definirlos, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

Entre las características más importantes del método cuantitativo se consideran las siguientes:

- a) Son parte de la teoría positivista.
- b) Utiliza el método hipotético – deductivo.
- c) Utiliza pruebas objetivas (test, encuesta, entrevista, etc.).
- d) Se utiliza en muestras grandes y representativas.
- e) Utiliza la medición objetiva de variables.
- f) En el análisis de datos utiliza las técnicas estadísticas.
- g) Puede formular leyes o generalizaciones.
- h) Aplican a las ciencias sociales los mismos métodos que a las ciencias naturales.
- i) Utiliza técnicas e instrumentos de investigación.
- j) Los estudios descriptivos, exploratorios, históricos, de causalidad, experimentales, analíticos, son parte de la investigación cuantitativa.

El enfoque cualitativo, tiene por objetivo la descripción de cualidades de un fenómeno, no se trata de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en

un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. Según Taylor y Bodgan (2007), considera:

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. Su estrategia intenta conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad y no a través de la medición de algunos de sus elementos.

Existen varias características del enfoque cualitativo, a continuación se detallan algunas:

1. Estudio de las variables en su conjunto.
2. Utiliza el método inductivo – deductivo.
3. Es subjetiva, considera muestras pequeñas no probabilísticas.
4. No prueba teorías, genera teorías e hipótesis.
5. No utiliza hipótesis, genera interrogantes a responder.
6. Le interesa la interpretación del fenómeno de estudio.
7. Comparte los hechos o fenómenos viviendo sus experiencias.
8. Considera aspectos particulares por ello se la conoce como ideográfica.
9. Evidencias documentales, las cuales se constituyen en el trabajo de campo.

## **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

La modalidad en que se basó el trabajo de titulación es de Investigación de Campo que consiste en: “El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y factores constituyentes” (Manual UPEL Pág. 18).

Se basa en el estudio que permite la participación real del investigador o los investigadores, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, el problema, la fenomenología en consideración.

A través de esta modalidad, se establecen las relaciones entre la causa y el efecto y se predice la ocurrencia del caso o fenómeno. Determinando como punto principal el cantón salinas y quienes la asociación de pequeños artesanos y comerciantes 21 de agosto.

### **2.3. Tipos de investigación.**

Baptista P. (2010), define:

“Que el tipo de investigación que se emplee determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo, en general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados.”, Pág., 120.

Es por ello que para el presente estudio se utilizó los siguientes tipos de investigación:

#### **Por el Lugar.**

- **Investigación Documental – Bibliográfica.**

Paredes W, (2009), define:

Esta investigación como el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos libros y publicaciones. Pág. 52.

Este tipo de investigación tiene un ámbito determinado, es por tanto que para el estudio se empleó el manejo de documentos y libros que permitieron conocer, comparar y deducir diferentes enfoques, criterios, conceptos, análisis,

conclusiones, recomendaciones de diferentes autores que se dedican a este tipo de estudio, con el propósito de ampliar el conocimiento y dar soluciones al problema que enfrenta la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto del cantón Salinas.

- **Investigación de Campo.**

Bersanelli Marco (2006), menciona que:

“Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven en las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados son individuos, grupos y representantes de las organizaciones.”

Azar G. (2007). Manifiesta que la investigación de campo:

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Se utilizo este tipo de investigación para conocer el comportamiento de los socios, directivos y clientes, ya que toda la información está inmersa en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto y en el cantón Salinas, nos permite la sistematización del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos, es decir que permite tener un acercamiento directo en el lugar de los hechos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo originan y permiten predecir su ocurrencia, buscando así posibles soluciones al problema.

## **2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Durante el trabajo de campo realizado en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto del cantón Salinas, se utilizaron métodos como el inductivo y analítico, tomando como referencia ejercicios metodológicos similares los cuales fueron adaptados a la realidad del estudio.

Para ello establecemos los siguientes:

### **2.4.1. Método Inductivo.**

El método inductivo es muy importante en nuestra investigación, ya que se basa principalmente en la observación de las actividades que se ejecutan en la asociación, además permite determinarlas formas de comercio de la que Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto, el nivel de visita de clientes que adquieren los productos de la producción realizada diariamente y la forma jerárquica que se ejecuta para el cumplimiento de los políticas y regulaciones a las que se rigen como artesanos.

### **2.4.2. Método Analítico.**

Así mismo el Método analítico, es muy relevante para nuestra investigación, ya que consiste en la desmembración de sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos es decir el impacto económico que se genera en los diferentes sectores del cantón.

Este método nos permite conocer más sobre las principales falencias que posee la asociación, con lo cual se puede: explicar y comprender mejor el comportamiento comercial y de producción de los asociados, debido a que en la asociación de pequeños comerciante y artesanos 21 de Agosto existen irregularidades de organización, producción y comercialización.



## **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias; la entrevista, la encuesta y como de las secundarias; lectura científica de textos y revistas, documentos de internet, así como del procesamiento y presentación de la información.

Es por tanto que para el presente estudio se hace referencia a algunas técnicas como encuestas y entrevistas con el propósito de ilustrar a quien realiza el proceso de investigación, que le facilite la recolección de los datos para realizar el procesamiento adecuado y oportuno que permita presentar información irrefutable que se ha auscultado mediante las fuentes primarias y secundarias con el fin de demostrar la utilidad del estudio ejecutado que se constituya un aporte significativo de mejoramiento para la asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto del malecón de Salinas.

### **2.5.1. La fuente primaria.**

La fuente primaria es muy necesaria para recabar información acerca del estado en que se encuentra la asociación, ya que mediante esta técnica se obtuvo datos directamente de los artesanos que forman parte en la asociación 21 de agosto, a través de una investigación directa en donde todos los integrantes de la misma vierten opiniones relevantes sobre las falencias de la asociación como falta de organización, falta de capacitación, niveles de ventas bajos, es por tanto que para la misma se utiliza las siguientes técnicas:

#### **La Entrevista:**

Las entrevistas se utilizan para recabar información a través de preguntas que propone el analista.

La presente entrevista es realizada a los directivos de la asociación de artesanos 21 de Agosto, que son considerados relevantes para la investigación, además también se la realiza a la Directora de turismo del municipio del Cantón Salinas, asimismo será estructurada por medio de preguntas del tema a tratar, mediante un dialogo planificado, la cual nos permite obtener información y profundizar un poco más de lo que en algunas ocasiones no se puede establecer con la encuesta.

### **La encuesta:**

Es importante hacer un diagnóstico de cómo está en realidad la situación de la asociación, cuantificarlo y cualificarlo. La encuesta se aplica a los clientes de la y a los artesanos y comerciantes de la Asociación 21 de Agosto del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena, a través de un cuestionario elaborado con preguntas de todo tipo, que faciliten su comprensión con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información necesaria para el análisis e interpretación de los resultados a conocer.

### **2.5.2. La fuente secundaria.**

La fuente secundaria es fundamental y de mucha relevancia para determinar, deducir, implementar, incorporar, y aplicar nuevas formas de comercialización y el recurso humano capacitado para ejercer una mejor labor productiva siendo ejecutada a través del diseño organizacional, para ello se define los siguientes:

### **Lectura Científica de Textos y Revistas.**

En estos se consultaron textos especializados en Administración de empresas, gestión de calidad, organización, asociatividad, diseños y modelos organizacionales, además de ciertos artículos que expliquen todo lo relacionado al uso de planes de comercialización y sus ventajas en las asociaciones de tal manera

que sirvan de cómo apoyo para la ejecución del Diseño Organizacional para los comerciantes y artesanos de la asociación 21 de Agosto.

### **Documento de Internet.**

Este permitió recopilar información que brindan los servidores como Google, Yahoo y otras páginas web que permitieron indagar acerca de temas relacionados al desarrollo de la información y este a la vez facilitará conocer como ejecutar el Diseño Organizacional, así mismo será necesario para la elaboración del marco teórico, tener referencia de la investigación, como respaldo para fuentes fidedignas y confiables.

Estas bibliografías facilitaron el desarrollo de investigación del Diseño Organizacional a ejecutarse, tener referencia de la a través de otros ejemplos organizacionales, como respaldo para fuentes fidedignas y confiables, de la misma manera, se utilizaron datos estadísticos del INEC, para calcular y poder determinar la demanda de clientes que mantiene la asociación 21 de agosto.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

El instrumento utilizado para recolectar la información es un cuestionario, en el cual constan los diferentes pasos y etapas, que comprenden las interrogantes estructurado en las cinco partes siguientes:

- Factores socioeconómicos del micro productor.
- Actividades artesanales y otras actividades productivas;
- Asistencia técnica y financiamiento.
- Producción y comercialización
- Asociación, Ingresos y Beneficios

La encuesta se aplicó a los clientes, de tal manera la fundamentaremos a través de un cuestionario con preguntas de tipo abierta y cerrada para que faciliten su

codificación, ya que se les indicará a las personas que elijan la respuesta en una lista de opciones, que se desglosaran en escala de tipo likert.

1	=	Muy de acuerdo
2	=	De acuerdo
3	=	Indiferente
4	=	En desacuerdo
5	=	Muy en desacuerdo

Para la guía de la entrevista se realizó las preguntas relacionadas con problema de investigación de esta forma se obtuvo información de los socios y comerciantes de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto del Cantón Salinas, llevando un control de las preguntas realizadas.

## **2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

### **2.7.1. POBLACIÓN.**

La población para el estudio de la investigación es un conjunto de unidades individuales de la misma clase compuesto por personas o cosas, limitadas por el estudio que tienen ciertas características similares y sobre las cuales realiza un análisis.

HERNÁNDEZ SAMPIERI R. (2007), “Metodología de la Investigación”, manifiesta: Es el conjunto de elementos individuales o unidades fundamentales formadas por personas o cosas. Pág. 23.

Según Eladio Ortiz (2000) plantea que:

“Es el conjunto de unidades o elementos claramente definidos por las características que posee, conforman un todo, y pueden ser personas, empresas, países, ciudades, etc., pues, después es que se extrae de ese gran grupo la muestra.” Pág. 41

La población corresponde a los directivos, artesanos, comerciantes y clientes de la Asociación 21 de Agosto del Cantón Salinas, de la Provincia de Santa Elena. Por lo tanto de acuerdo a los datos proporcionados la población es de 34751, como se detalla en el siguiente cuadro:

**CUADRO # 2:** Distribución de la Población.

<b>POBLACIÓN</b>	<b># DE PERSONAS</b>
Directivos	5
Artesanos	12
Comerciantes	15
Clientes	34719
<b>TOTAL</b>	<b>34751</b>

**Fuente:** (INEC).

**Elaborado por:** Oscar González.

### **2.7.2. MUESTRA.**

Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población. Aunque existen autores que, consideran a la muestra desde dos puntos de vista. La una como muestra con enfoque cualitativo y la otra como muestra cuantitativa.

Existen diferentes tipos de muestra, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos:

- a) Muestra probabilística
- b) Muestra no probabilística

Según HERNÁNDEZ SAMPIERI R. (2006), “Metodología de la Investigación”, Editorial McGraw-Hill, 4ta. Edición.

El enfoque cualitativo es la “unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolecta los datos sin que necesariamente sea representativa y la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo de la

población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos”.

Existen varios tipos de muestreo, dependiendo de que la muestra sea finita o infinita. Consideremos una población finita, de la que deseamos extraer una muestra. Cuando el proceso de extracción es tal que garantiza a cada uno de los elementos de la población la misma oportunidad de ser incluidos en dicha muestra, denominamos al proceso de selección muestreo aleatorio.

Una muestra infinita es un conjunto de variables aleatorias que son independientes idénticamente distribuidas.

El muestreo aleatorio se puede plantear bajo lo siguiente:

**Muestra Aleatoria Simple:** muestra seleccionada de manera que cada elemento o persona en la población que se estudia tiene la misma oportunidad conocida de quedar incluida en la muestra.

Para el cálculo de la muestra se estableció en función del muestreo por criterio, por las características de la investigación, debido a que los datos de los directivos, socios y comerciantes son considerablemente bajos.

Se aplicó también la muestra aleatoria simple con población finita solo para los clientes debido a su gran número de beneficiarios considerando solo el sector urbano del cantón Salinas, para la determinación de la muestra.

## MUESTRA ALEATORIA SIMPLE CON POBLACIÓN FINITA.

**P** = Probabilidad de éxito (0.50)

**Q** = Probabilidad de fracaso (0.50)

**N**= Tamaño de la población (34719)

**E**= error de estimación (6%)

**K**= # de desviac. Típicas "Z" (1: 68%, **2: 95,5%**, 3: 99.7%)

**n** = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 / K^2 + P \cdot Q}$$

$$n = \frac{0.50 \times 0.50 \times 34719}{(34719 - 1)0.06^2 / 2^2 + 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{8679.75}{(34718)(0.0036) / 4 + 0.25}$$

$$n = \frac{8679.75}{(34718)(0.0009) + 0.25}$$

$$n = \frac{8679.75}{31.2462 + 0.25}$$

$$n = \frac{8679.75}{31.4962}$$

$$n = 275.58 \Leftrightarrow 276$$

En este cuadro se presenta el total de las personas que conforman la muestra, como los directivos, socios comerciantes y clientes de la Asociación de Artesanos y pequeños Comerciantes 21 de Agosto:

**CUADRO # 3:** Distribución de la Muestra

<b>POBLACIÓN</b>	<b># de Personas</b>
Directivos	5
Artesanos	12
Comerciantes	15
Clientes	276
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>

Fuente: Asociación 21 de Agosto

Elaborado por: Oscar González.

## **2.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se desarrolló tomando en cuenta el siguiente procedimiento metodológico:

1. El Planteamiento del problema
2. Revisión bibliográfica
3. Justificación del tema
4. Definición de la población, Selección de la muestra
5. Operacionalización de las variables
6. Elaboración del instrumento
7. Estudio de campo
8. Proceso y análisis de datos
9. Conclusiones y recomendaciones
10. Formulación de la propuesta
11. Preparación y redacción del informe final

Los procesos que se desarrollaron, cuenta con un conjunto de estrategias, políticas técnicas y habilidades que permitieron emprender este tipo de investigación, el cual tiene como objetivo comunicar a las personas interesadas los resultados de una manera clara y sencilla, de tal forma que haga posible al lector comprender los datos y determinar por sí mismo la validez y confiabilidad de las conclusiones y pertinencia del estudio.



Además la información se procesó en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en lo que se refiere a la tabulación, se empleó el programa Microsoft Excel, tanto para las entrevistas y las encuestas, puesto que éste nos permitió elaborar las correspondientes tablas de manera sencilla y ordenada, además de ayudar en las sumatorios, el cálculo de los porcentajes y la elaboración de gráficos, que son muy importantes para realizar el análisis de las variables en estudio.

## **2.9. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El plan de recolección es un medio mediante el cual se puede registrar la información necesaria que se obtiene durante el proceso de la investigación.

### **2.9.1. Prueba piloto**

La prueba piloto es un pre-ensayo en la aplicación de técnica seleccionada para recolectar datos y su respectiva administración, esto permite, evaluar la eficiencia en función del problema de investigación.

El proceso de realizar la prueba piloto se lleva a cabo mediante la aplicación definitiva de la investigación de campo, en el proceso del tema de investigación, se diseñó y aplicó la prueba piloto a cuatro integrantes de la asociación, en donde se comprobó la importancia del instrumento, determinando la viabilidad del desarrollo de un diseño organizacional para la Asociación de Pequeños Comerciantes y Artesanos “21 de Agosto”, del Cantón Salinas y de los respectivos objetivos específicos.

## **2.10. ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS**

Toda investigación, además de decir los aspectos técnicos y científicos del tema, debe tener los aspectos lógicos, es decir, como se alcanza su ejecución, en la parte

administrativa se indica el manejo de los recursos, del tiempo necesario para el desarrollo de las diversas actividades debidamente planificadas.

### **2.11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

El cronograma de actividades es una herramienta indispensable en la gestión de una investigación, es decir, puede tratarse de un documento impreso o de una aplicación digital, en cualquier caso el cronograma incluye una lista de actividades o tareas con las fechas previstas de su comienzo y final.

Es importante considerar en el tema de investigación un cronograma de actividades, ya que se deben registrar fechas desde el inicio de la investigación hasta la propuesta de la elaboración del Diseño Organizacional. Se deben establecer los tiempos de cada actividad, considerando el calendario de trabajo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

**CUADRO # 4: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Nº	Año	2012 -2013																																																										
	MES	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO														
	ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4											
1	Lluvia de Ideas	■																																																										
2	Selección del tema del Trabajo de Titulación		■																																																									
3	Búsqueda de Información			■																																																								
4	Elaboración del Anteproyecto				■																																																							
5	Presentación del Anteproyecto					■																																																						
6	Corrección del Anteproyecto						■																																																					
7	Entrega del Anteproyecto							■																																																				
8	Aprobación de Anteproyecto por el Consejo								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
9	<b>Elaboración del Capítulo 1</b>																																																											
10	Marco Teórico																																																											
11	Marco Legal																																																											
12	Marco Referencial																																																											
13	Corrección de Capítulo 1																																																											
14	<b>Elaboración del Capítulo 2</b>																																																											
15	Metodología de la Investigación																																																											
16	Diseño de la Investigación																																																											
17	Modalidad de la Investigación																																																											
18	Tipo de Investigación																																																											
19	Técnicas de Investigación																																																											
20	Instrumento de la Investigación																																																											



## **2.11. PRESUPUESTO.**

Un presupuesto es un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una organización para un periodo determinado con el fin de lograr los objetivos fijados.

El presupuesto del tema de investigación está conformado por los distintos gastos que se llevarán a efecto, para el cumplimiento del objetivo del proceso de la investigación.

A continuación se detallan los egresos (gastos) del tema de investigación:

**CUADRO # 5: PRESUPUESTO DE LA TESIS.**

<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Carpeta manila	8	\$ 0,20	\$ 1,60
Consulta en internet	60	\$ 0,80	\$ 48,00
Cuadernos	1	\$ 1,50	\$ 1,50
Esferos	5	\$ 0,25	\$ 1,25
Fotocopia del libro "Metodología de la Investigación Acción"	200	\$ 0,02	\$ 4,00
Fotocopia del libro "Como Desarrollar una Tesis"	200	\$ 0,02	\$ 4,00
Fotocopia del libro "Como Elaborar y Usar los Diseños Organizacionales"	161	\$ 0,02	\$ 3,22
Fotocopia del libro "Metodología de la Investigación"	305	\$ 0,02	\$ 6,10
Fotocopias de documentos	150	\$ 0,02	\$ 3,00
Anillados de libros	5	\$ 1,00	\$ 5,00
Impresiones	400	\$ 0,25	\$ 100,00
Compra de libro	1	\$ 25,00	\$ 25,00
Resma hojas a-4	2	\$ 4,20	\$ 8,40
Hojas de apuntes	200	\$ 0,05	\$ 10,00
Tinta para la impresora (negro y colores)	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Tinta para recargar cartuchos	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Impresión de tesis final	200	\$ 0,25	\$ 50,00
Copia de tesis final	600	\$ 0,02	\$ 12,00
Anillado de tesis final y ejemplares	3	\$ 1,00	\$ 3,00
Transporte			\$ 250,00
Gastos varios			\$ 450,00
<b>TOTALES</b>			<b>\$ 1.146,07</b>

Elaborado por: Oscar González.

### **CAPÍTULO III.**

#### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

Considerando que la muestra probabilística seleccionada es la aleatoria simple con población finita, se aplicó los instrumentos para obtener información relevante a través de la entrevista y encuesta que fueron aplicadas en la Asociación de Artesanos y Comerciantes “21 de Agosto” del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena. En este caso se realizó entrevistas ala Directora de turismo del Cantón Salinas y a los Directivos de la asociación.

Además se realizó una encuesta a clientes y socios de la misma, con la finalidad de conocer ampliamente las alternativas de solución para resolverlos problemas que se detectaron en la asociación.

La información se procesa en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación del Diseño Organizacional para la Asociación de Artesanos y Comerciantes“21 de Agosto” del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena.

Terminada esta etapa, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, se elaboran tablas de distribución de cada ítems considerando los diferentes elementos de la muestra y categorías, las mismas que se realizaron a 276 personas.

Con los datos de las tablas estadísticas, se tabulan los datos por medios de gráficas en forma circular apiladas en porcentajes, en el programa Microsoft Excel, por ser más convenientes de acuerdo a las características de la información, puesto que nos permite establecer, determinar y analizar los resultados por medio de la representación gráfica, de esta manera se tabula cada pregunta relacionados a los diferentes aspectos de la investigación.

### 3.1. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ARTESANOS Y COMERCIANTES DE LA ASOCIACIÓN “21 DE AGOSTO”.

#### 1. ¿Considera Ud. que en la actualidad la Asociación de artesanos tiene coordinación en sus funciones?

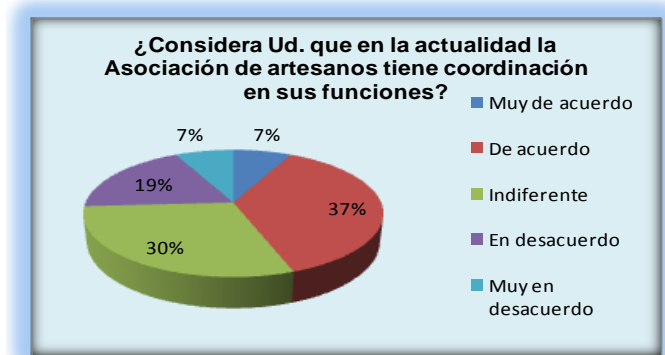
**CUADRO # 6:** Coordinación en sus funciones.

¿Considera Ud. que en la actualidad la Asociación de artesanos tiene coordinación en sus funciones?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>1</b>	Muy de acuerdo	2	7%
	De acuerdo	10	37%
	Indiferente	8	30%
	En desacuerdo	5	19%
	Muy en desacuerdo	2	7%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 1:** Coordinación en sus funciones.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Oscar González

Esta pregunta se planteó porque se necesita conocer la coordinación de funciones de la asociación y de acuerdo a los datos obtenidos a través de los 27 encuestados, el 37% indicaron estar de acuerdo, el 30% se muestran indiferentes en su opinión, solo el 2% indica estar muy de acuerdo, mientras que el 19% y 7% manifiestan estar en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente, por lo que se debe analizar esta situación para determinar cuáles son las posibles causas de esta determinación.



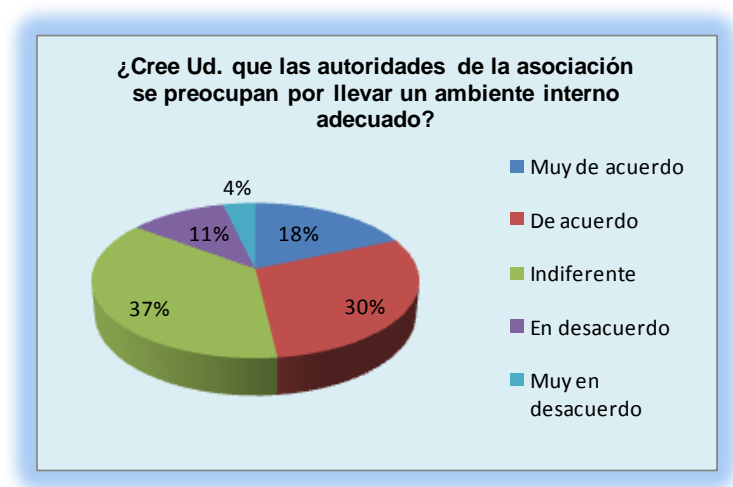
**2. ¿Cree Ud. que las autoridades de la asociación se preocupan por llevar un ambiente interno adecuado?**

**CUADRO # 7:** Ambiente interno adecuado

¿Cree Ud. que las autoridades de la asociación se preocupan por llevar un ambiente interno adecuado?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>2</b>	Muy de acuerdo	5	19%
	De acuerdo	8	30%
	Indiferente	10	37%
	En desacuerdo	3	11%
	Muy en desacuerdo	1	4%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 2:** Ambiente interno adecuado



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se formuló porque se necesita conocer sobre el ambiente interno de la asociación que través de las encuestas, el 37% se manifestó indiferente en cuanto a la responsabilidad de las autoridades por llevar un ambiente interno adecuado, mientras que el 30% indicaron estar de acuerdo, el 19% están muy de acuerdo, finalmente el 11% y 4% indicaron estar en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente.

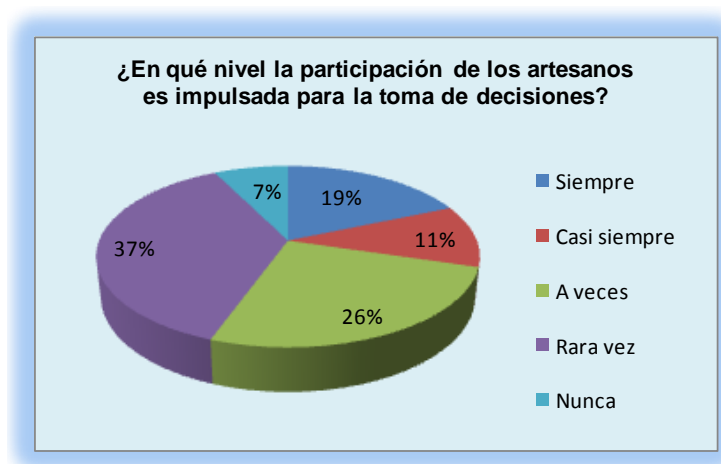
### 3. ¿En qué nivel la participación de los artesanos es impulsada para la toma de decisiones?

**CUADRO # 8:** Participación en toma de decisiones

¿En qué nivel la participación de los artesanos es impulsada para la toma de decisiones?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>3</b>	Siempre	5	19%
	Casi siempre	3	11%
	A veces	7	26%
	Rara vez	10	37%
	Nunca	2	7%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 3:** Participación en toma de decisiones



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se formuló porque se necesita conocer sobre la participación en la toma de decisiones y de acuerdo al gráfico realizado con las 27 encuestas realizadas, determinamos que el 37% manifestaron que se los toma en cuenta para la toma de decisiones rara vez, el 26% menciona que a veces, aunque el 19% indica que siempre, al igual que el 11% que indicaron que casi siempre y finalmente el 7% representado por 2 encuestados dijeron que nunca.

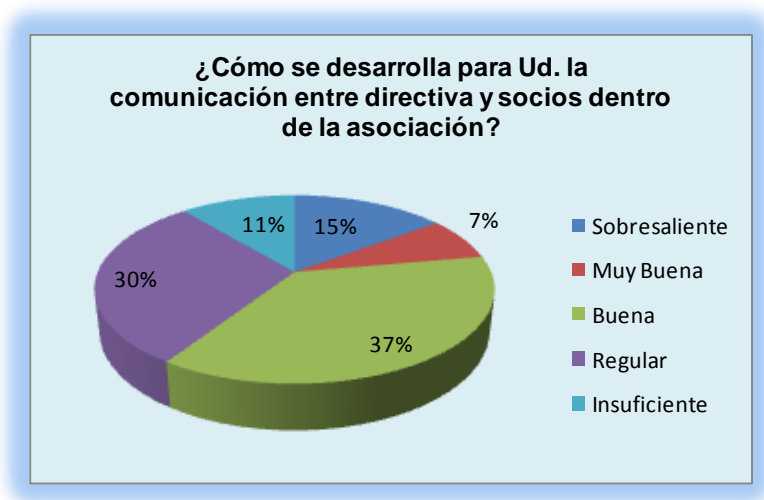
**4. ¿Cómo se desarrolla para Ud. la comunicación entre directiva y socios dentro de la asociación?**

**CUADRO # 9:** Comunicación entre directivos y socios

¿Cómo se desarrolla para Ud. la comunicación entre directiva y socios dentro de la asociación?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>4</b>	Sobresaliente	4	15%
	Muy Buena	2	7%
	Buena	10	37%
	Regular	8	30%
	Insuficiente	3	11%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 4:** Comunicación entre directivos y socios



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se formuló esta pregunta para conocer el desarrollo de comunicación en la que del total de encuestados, el 37% indican que es buena, el 30% mencionan que es regular, tan solo el 15% que pertenece a 4 persona expresaron que es sobresaliente, el 7% muy buena y el 11% que manifestaron que la comunicación es totalmente mala.

**5. ¿En la Asociación de artesanos se realizan divisiones de trabajo para el manejo de sus funciones?**

**CUADRO # 10:** División del trabajo

¿En la Asociación de artesanos se realizan divisiones de trabajo para el manejo de sus funciones?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>5</b>	Siempre	1	4%
	Casi siempre	2	7%
	A veces	13	48%
	Rara vez	10	37%
	Nunca	1	4%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 5:** División del trabajo



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se realizó esta pregunta para conocer la división de trabajo en la asociación y con respecto a los datos obtenidos de los 27 artesanos, el 48% equivalente mencionan que a veces se realizan divisiones de trabajo, el 37% que comprende a 10 personas indican que rara vez, el 7% casi siempre y el 4% representado por 1 persona manifiestan que siempre y nunca respectivamente.

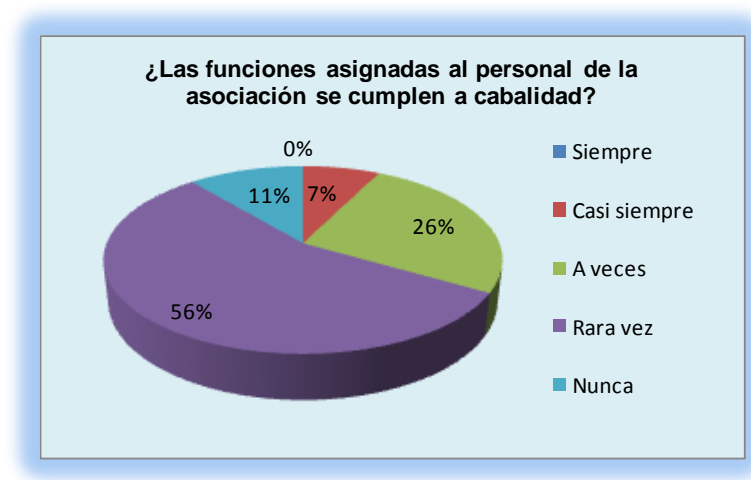
**6. ¿Las funciones asignadas al personal de la asociación se cumplen a cabalidad?**

**CUADRO # 11:** Cumplimiento de funciones

¿Las funciones asignadas al personal de la asociación se cumplen a cabalidad?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>6</b>	Siempre	0	0%
	Casi siempre	2	7%
	A veces	7	26%
	Rara vez	15	56%
	Nunca	3	11%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 6:** Cumplimiento de funciones



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se formuló esta pregunta porque se conoce sobre las funciones de los socios del cual el 56% indicaron que esto ocurre rara vez, el 26% manifestaron que a veces, pero el 11% menciona que nunca y finalmente en pequeño porcentaje de 7% expresa que casi siempre, por lo que se analizar este punto pues es muy importante a fin de que todos cumplan con las funciones encomendadas.

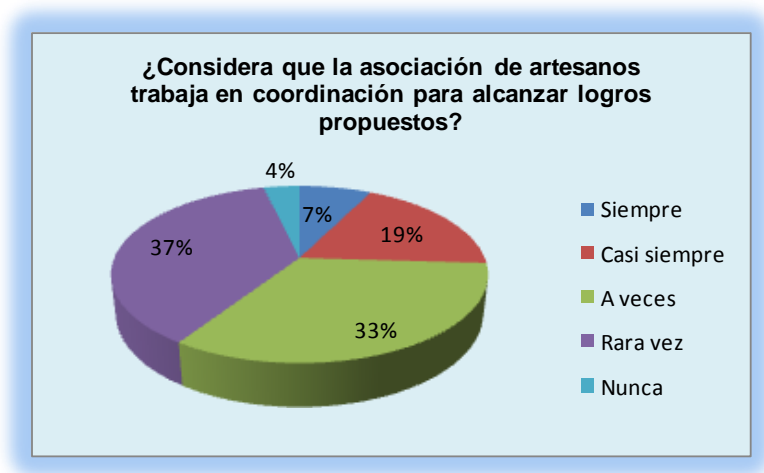
**7. ¿Considera que la asociación de artesanos trabaja en coordinación para alcanzar logros propuestos?**

**CUADRO # 12:** Coordinación entre artesanos

¿Considera que la asociación de artesanos trabaja en coordinación para alcanzar logros propuestos?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>7</b>	Siempre	2	7%
	Casi siempre	5	19%
	A veces	9	33%
	Rara vez	10	37%
	Nunca	1	4%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Oscar González

**GRÁFICO # 7:** Coordinación entre artesanos



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Oscar González

Se realizó esta pregunta porque se necesita conocer el trabajo en coordinación del cual el 37% representado por 10 personas indican que rara vez, el 33% que corresponde a 9 personas manifestaron que a veces, el 19% considera que casi siempre, el 7% expreso que siempre y finalmente el 4% que indica que nunca.

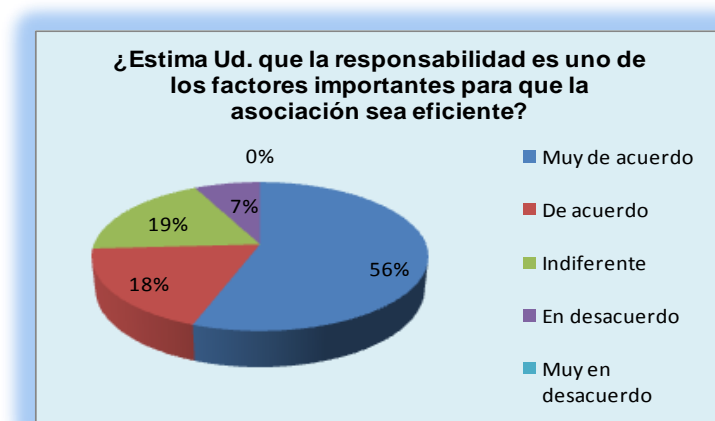
**8. ¿Estima Ud. que la responsabilidad es uno de los factores importantes para que la asociación sea eficiente?**

**CUADRO # 13:** Responsabilidad indispensable para eficiencia

¿Estima Ud. que la responsabilidad es uno de los factores importantes para que la asociación sea eficiente?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>8</b>	Muy de acuerdo	15	56%
	De acuerdo	5	19%
	Indiferente	5	19%
	En desacuerdo	2	7%
	Muy en desacuerdo	0	0%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 8:** Responsabilidad indispensable para eficiencia



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se realizó esta porque se determina la importancia de la responsabilidad en la asociación y de acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta, el 56% equivalente a 15 encuestados mencionan estar muy de acuerdo, el 19% representado por 5 personas están de acuerdo pero también en su mismo porcentaje se muestran indiferentes en cuanto a esta opción, mientras que el 7% comenta estar en desacuerdo.

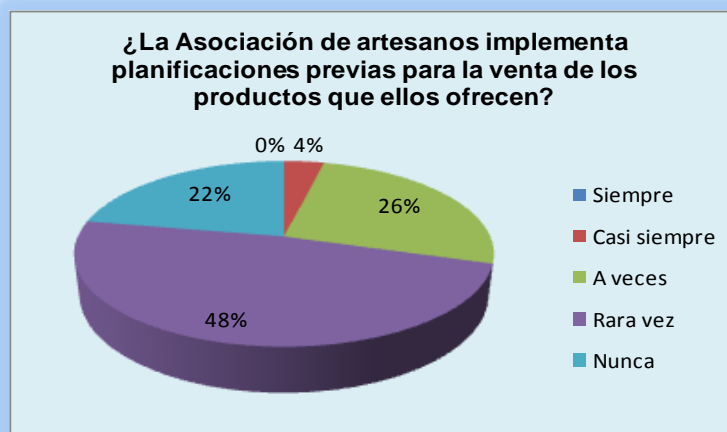
**9. ¿La Asociación de artesanos implementa planificaciones previas para la venta de los productos que ellos ofrecen?**

**CUADRO # 14:** Implementación de planificaciones

¿La Asociación de artesanos implementa planificaciones previas para la venta de los productos que ellos ofrecen?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>9</b>	Siempre	0	0%
	Casi siempre	1	4%
	A veces	7	26%
	Rara vez	13	48%
	Nunca	6	22%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 9:** Implementación de planificaciones



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se formuló esta pregunta porque permite conocer sobre la implementación de planificación en la asociación y mediante la encuesta a 27 artesanos se obtuvo los siguientes resultados, el 48% representado por 13 encuestados indicaron que rara vez realizan planificaciones, el 26% equivalente a 7 personas mencionan que a veces, el 22% expresaron que nunca y tan solo el 4% correspondiente a 1 persona manifiesta que casi siempre por lo que se debe analizar esta situación y determinar las posibles falencias.



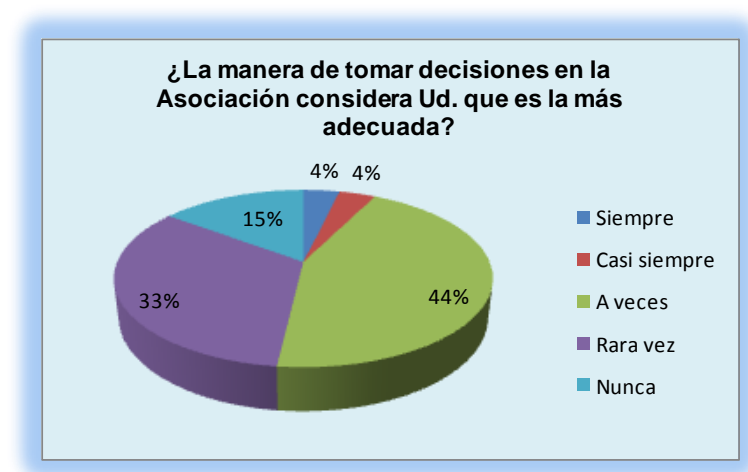
**10. ¿La manera de tomar decisiones en la Asociación considera Ud. que es la más adecuada?**

**CUADRO # 15:** Toma de decisiones

¿La manera de tomar decisiones en la Asociación considera Ud. que es la más adecuada?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>10</b>	Siempre	1	4%
	Casi siempre	1	4%
	A veces	12	44%
	Rara vez	9	33%
	Nunca	4	15%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 10:** Toma de decisiones



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se realizó esta pregunta porque permite conocer la toma de decisiones en la asociación para lo cual se obtuvo como resultado que del 100% de encuestados, el 44% equivalente a 12 artesanos, menciona que la manera de tomar decisiones en la asociación es la más adecuada solo a veces, el 33% que comprenden 9 personas indican que rara vez, el 15% comenta que nunca y tan solo el 1% establece en ambos casos que esto sucede siempre y casi siempre.

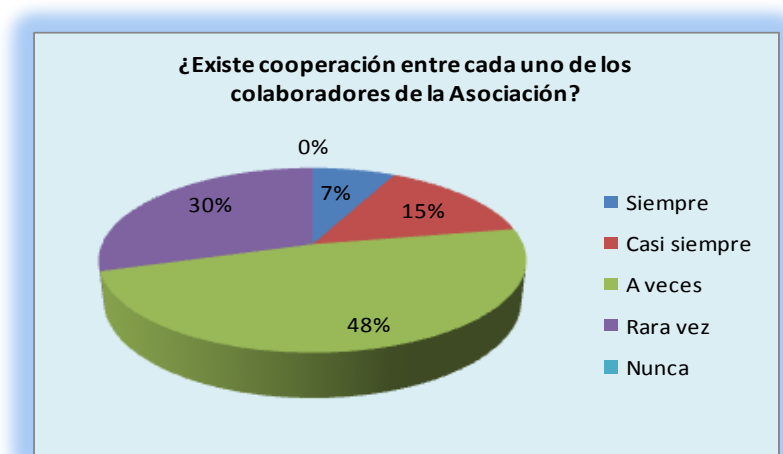
## 11. ¿Existe cooperación entre cada uno de los artesanos de la Asociación?

**CUADRO # 16:** Cooperación entre los artesanos

¿Existe cooperación entre cada uno de los colaboradores de la Asociación?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>11</b>	Siempre	2	7%
	Casi siempre	4	15%
	A veces	13	48%
	Rara vez	8	30%
	Nunca	0	0%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 11:** Cooperación entre artesanos



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se formuló esta pregunta porque es importante conocer la cooperación entre artesanos, lo cual nos indica que de los 27 artesanos, el 48% equivalente a 13 encuestados expresa que esto solo sucede a veces, el 30% representado por 8 artesanos menciona que rara vez, tan solo el 15% y 7% manifestaron que casi siempre y siempre respectivamente, existe cooperación entre cada uno de los colaboradores de la asociación.

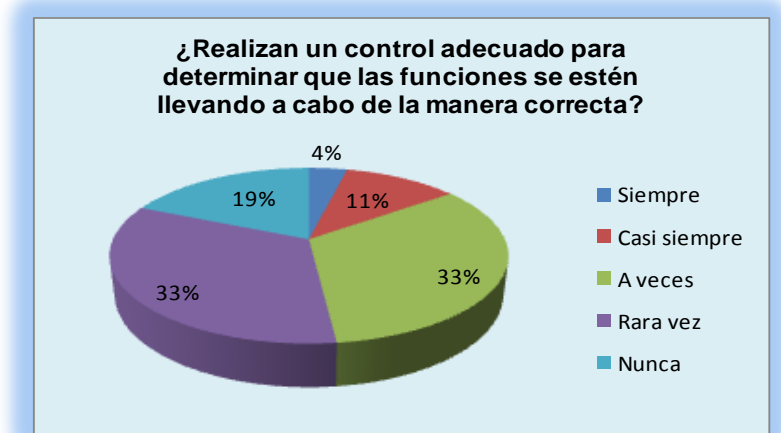
**12. ¿Realizan un control adecuado para determinar que las funciones se estén llevando a cabo de la manera correcta?**

**CUADRO # 17:** Control adecuado en funciones

¿Realizan un control adecuado para determinar que las funciones se estén llevando a cabo de la manera correcta?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>12</b>	Siempre	1	4%
	Casi siempre	3	11%
	A veces	9	33%
	Rara vez	9	33%
	Nunca	5	19%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 12:** Control adecuado en funciones



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se formuló esta pregunta porque permite conocer sobre el control adecuado de las funciones y se obtuvo como resultado que de los 27 artesanos, manifestaron que se realiza control a veces y rara vez, para ambas respuestas en un porcentaje del 33% representado por 9 personas, mientras que el 19% indica que nunca y tan solo el 11% y 4% expresan que casi siempre y siempre respectivamente.

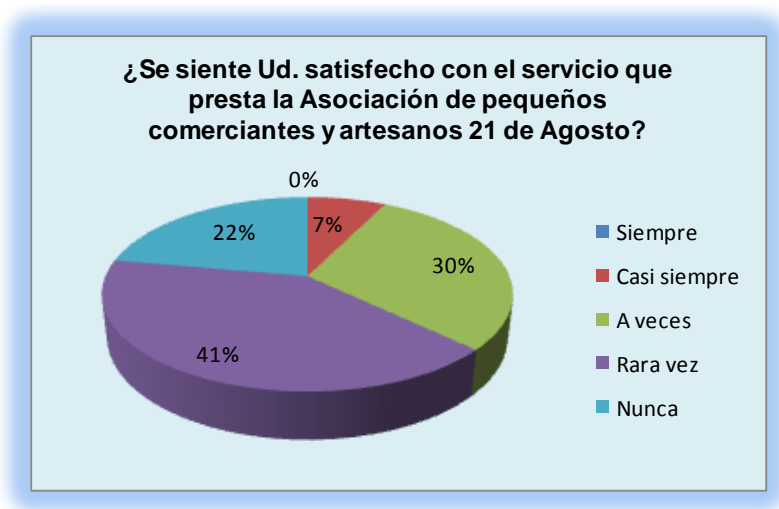
**13. ¿Se siente Ud. satisfecho con el servicio que presta la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto?**

**CUADRO # 18:** Satisfacción en los servicios de la Asociación

¿Se siente Ud. satisfecho con el servicio que presta la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>13</b>	Siempre	0	0%
	Casi siempre	2	7%
	A veces	8	30%
	Rara vez	11	41%
	Nunca	6	22%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 13:** Satisfacción en los servicios de la Asociación



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se realizó esta pregunta porque permite determinar que del 100% de encuestados, el 41% representado por 11 encuestados expresaron que rara vez se sienten satisfechos con el servicio que prestan, el 30% equivalente a 8 personas a veces, el 22% perteneciente a 6 personas dicen que nunca y tan solo el 7% expresaron que casi siempre.

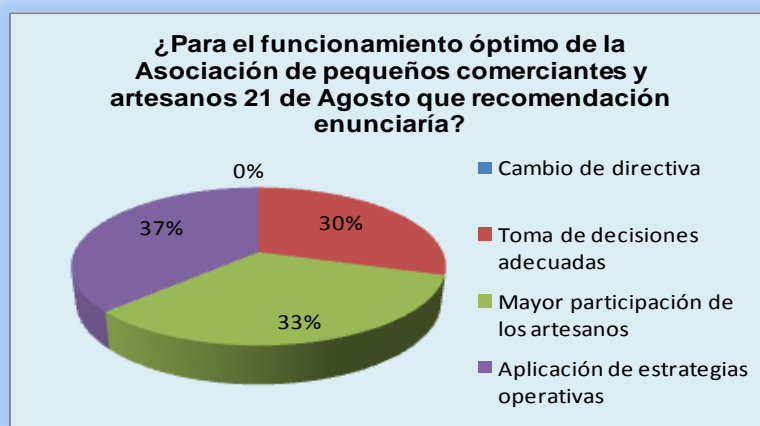
**14. ¿Para el funcionamiento óptimo de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto que recomendación enunciaría?**

**CUADRO # 19:** Recomendaciones para la Asociación

¿Para el funcionamiento óptimo de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto que recomendación enunciaría?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>14</b>	Cambio de directiva	0	0%
	Toma de decisiones adecuadas	8	30%
	Mayor participación de los artesanos	9	33%
	Aplicación de estrategias operativas	10	37%
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 14:** Recomendaciones para la Asociación



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se formuló esta pregunta porque permite conocer sobre el óptimo funcionamiento de la asociación y se obtuvo como resultado que el 37% representado por 10 artesanos menciona que lo ideal sería la aplicación de estrategias operativas, el 33% que comprende 9 artesanos indicó que debería haber mayor participación de los artesanos y finalmente el 30% expresó que se deben tomar decisiones adecuadas.

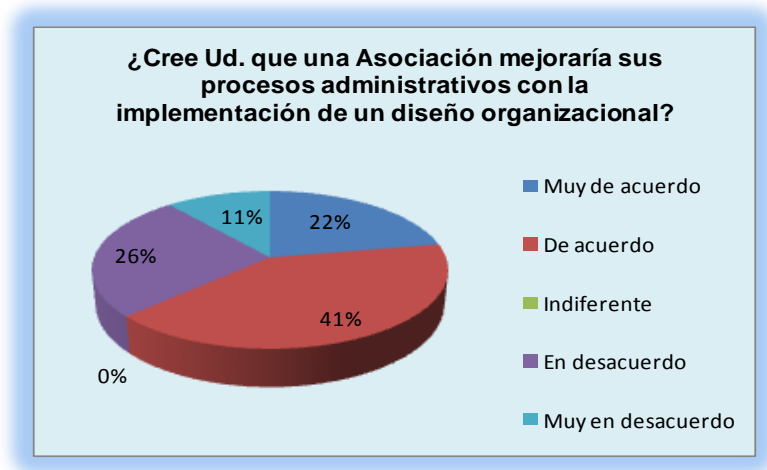
**15. ¿Cree Ud. que una Asociación mejoraría sus procesos administrativos con la implementación de un diseño organizacional?**

**CUADRO # 20:** Implementación del Diseño Organizacional

¿Cree Ud. que una Asociación mejoraría sus procesos administrativos con la implementación de un diseño organizacional?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>15</b>	Muy de acuerdo	6	22%
	De acuerdo	11	41%
	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	7	26%
	Muy en desacuerdo	3	11%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 15:** Implementación del Diseño Organizacional



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se formuló porque ayuda a conocer sobre los procesos administrativos, el 52% representado por 14 encuestados mencionaron que están muy de acuerdo en que el diseño organizacional en una asociación si mejoraría sus procesos administrativos, el 37% equivalente a 10 artesanos indican estar de acuerdo, el 7% y 4% se muestran indiferentes y en desacuerdo respectivamente.

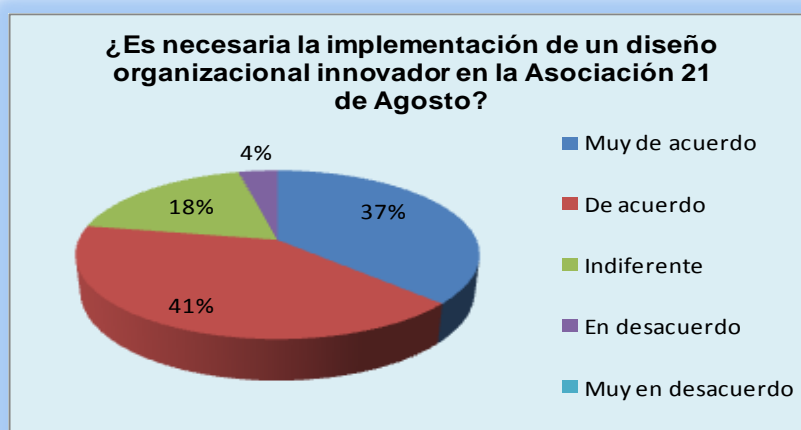
**16. ¿Es necesaria la implementación de un diseño organizacional innovador en la Asociación 21 de Agosto?**

**CUADRO # 21:** Necesidad del Diseño Organizacional

¿Es necesaria la implementación de un diseño organizacional innovador en la Asociación 21 de Agosto?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>16</b>	Muy de acuerdo	10	37%
	De acuerdo	11	41%
	Indiferente	5	19%
	En desacuerdo	1	4%
	Muy en desacuerdo		0%
	<b>Total</b>		<b>27</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 16:** Necesidad del Diseño Organizacional



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Esta pregunta es importante porque permite conocer sobre la implantación del Diseño Organizacional, por lo tanto el 41% representado por 11 personas indicaron estar de acuerdo en la implementación del diseño organizacional en la organización, al igual que el 37% equivalente a 10 artesanos mencionaron estar muy de acuerdo, un 19% se mostro indiferente ante esta propuesta y tan solo un 4% dijo estar en desacuerdo, por lo que el diseño organizacional es aceptado por la mayoría de los artesanos.

### 3.2. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES.

Encuesta aplicada a los Clientes de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”.

1. ¿Realiza Ud. compras de productos en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?

CUADRO # 22: Adquisición de productos

¿Realiza Ud. compras de productos en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>1</b>	Si	100	36%
	No	176	64%
	<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

GRÁFICO # 17: Adquisición de productos



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se formuló esta pregunta porque ayuda a conocer las compras que se realizan en la asociación, por lo tanto de las 276 personas encuestas equivalentes al 100%, el 36% manifestaron que si realizan compras en la asociación 21 de agosto, mientras que el 64% mencionaron que no adquieren estos productos.



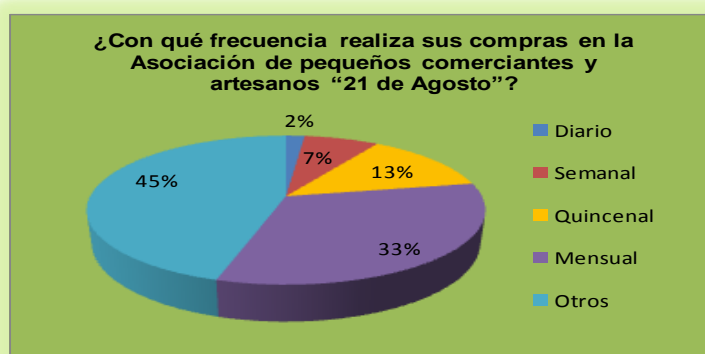
**2. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?**

**CUADRO # 23:** Frecuencia de compras

¿Con qué frecuencia realiza sus compras en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>2</b>	Diario	5	2%
	Semanal	20	7%
	Quincenal	36	13%
	Mensual	90	33%
	Otros	125	45%
	<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 18:** Frecuencia de compras



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Con esta pregunta se pudo determinar la frecuencia de compras en la asociación, el 45% indicaron que realizan compras de artesanías en diferentes partes, el 33% mencionaron que realizan mensualmente sus compras en la asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de agosto, el 13% mencionaron que adquieren sus artesanías quincenal en esta asociación, 20 personas equivalentes al 7% mencionan que lo adquieren semanal y 5 personas equivalentes al 2% consumen los productos diario.

### 3. ¿Qué le parecen los productos que le ofrece la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?

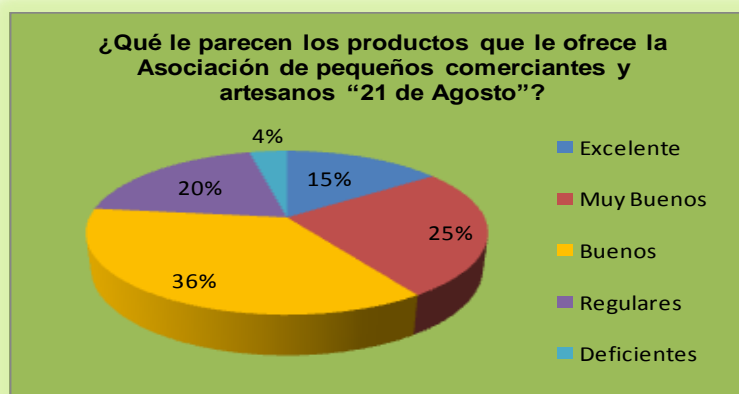
**CUADRO # 24:** Preferencia del producto

¿Qué le parecen los productos que le ofrece la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>3</b>	Excelente	42	15%
	Muy Buenos	70	25%
	Buenos	100	36%
	Regulares	54	20%
	Deficientes	10	4%
	<b>Total</b>		<b>276</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 19:** Preferencia del producto



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Oscar González

Se formuló esta pregunta para conocer la aceptación de los productos artesanales, del 100% de las personas encuestas, se puede manifestar que 36% indicaron que les parecen buenos los productos, mientras que el 25% mencionaron que los productos son muy buenos, 54 personas equivalentes al 20% dicen que los productos son regulares, 42 equivalentes al 15% indicaron que los productos que ofrecen en esta asociación son excelentes y 10 de ellos equivalentes al 4% mencionaron que los productos son deficientes.

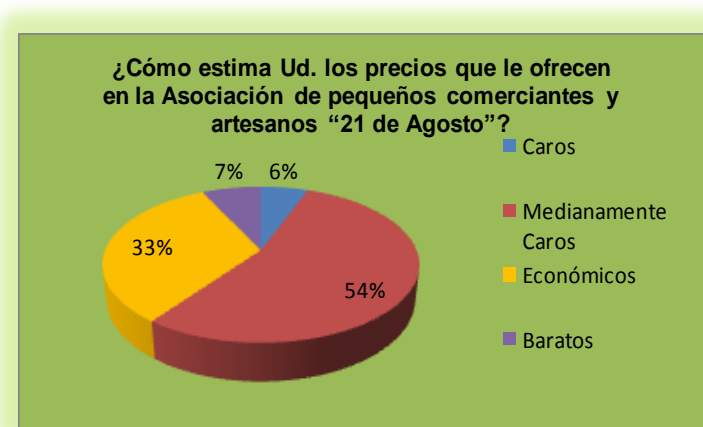
**4. ¿Cómo estima Ud. los precios que le ofrecen en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?**

**CUADRO # 25:** Precios de los productos

¿Cómo estima Ud. los precios que le ofrecen en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>4</b>	Caros	16	6%
	Medianamente Caros	150	54%
	Económicos	90	33%
	Baratos	20	7%
	<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 20:** Precios de los productos



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se formuló esta pregunta porque determina los precios de los productos, el 54% mencionaron que los precios que ofrecen en la asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de agosto, son medianamente caros, el 33% indicaron que los precios de los productos que ofrecen en la asociación son económicos, mientras que un 7% mencionan que los precios de los productos son baratos y un 6% indicaron que los productos de esta asociación son realmente caros.

**5. ¿Qué aspectos considera más valiosos del producto y servicio que le ofrece la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?**

**CUADRO # 26:** Aspectos más valiosos del producto

¿Qué aspectos considera más valiosos del producto y servicio que le ofrece la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>5</b>	Precio	75	27%
	Calidad	120	43%
	Atención al cliente	74	27%
	Otros	7	3%
	<b>Total</b>		<b>276</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 21:** Aspectos más valiosos del producto



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se formuló esta pregunta para conocer el aspecto del producto, el 43% indicaron que la calidad es lo más importante, mientras que 75 personas equivalentes al 27% mencionaron que el precio es muy considerado, 74 personas equivalentes al 27% mencionaron la atención al cliente, ya que de eso depende si vuelven o no a adquirir productos en este lugar, y 7 personas equivalentes al 3% mencionaron que ven en el producto otras cosas.

**6. ¿Cómo valora Ud. la atención que recibe en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?**

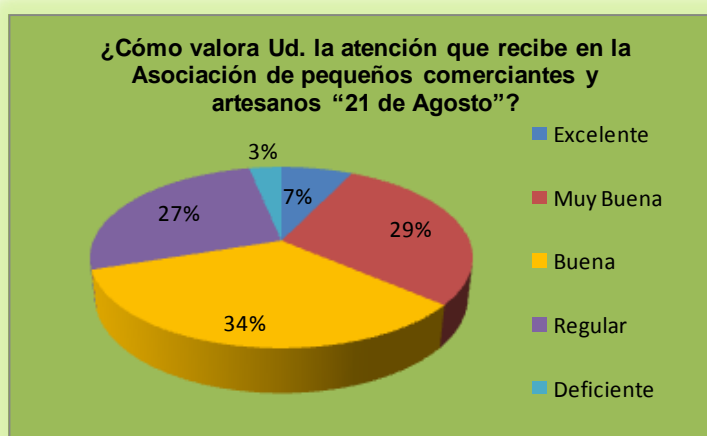
**CUADRO # 27:** Atención de la Asociación

¿Cómo valora Ud. la atención que recibe en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>6</b>	Excelente	20	7%
	Muy Buena	80	29%
	Buena	93	34%
	Regular	74	27%
	Deficiente	9	3%
	<b>Total</b>		<b>276</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 22:** Atención de la Asociación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Oscar González

Esta pregunta permite conocer el grado de atención al cliente, el 34% mencionaron que la atención que reciben en la asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de agosto es muy buena, mientras que el 27% indicaron que la atención en la asociación es regular, el 27% comentaron que la atención es regular, el 7% indicaron que la atención es excelente y un 3% dicen que la atención es deficiente.

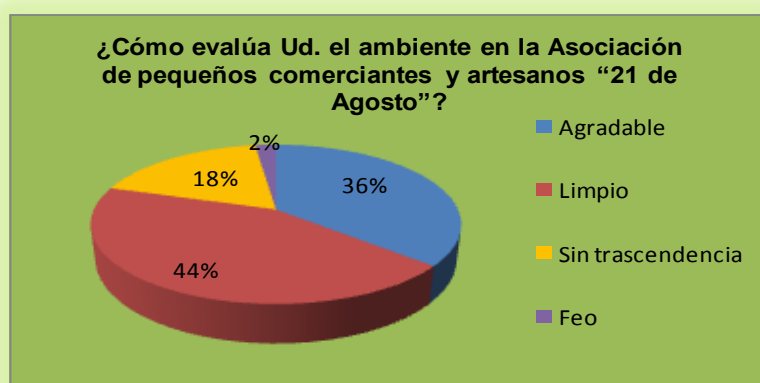
**7. ¿Cómo evalúa Ud. La imagen de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?**

**CUADRO # 28:** Ambiente en la Asociación.

¿Cómo evalúa Ud. el ambiente en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>7</b>	Agradable	100	36%
	Limpio	120	43%
	Sin trascendencia	50	18%
	Feo	6	2%
	<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 23:** Ambiente en la Asociación



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Se formuló esta pregunta para conocer la imagen de la asociación lo cual indica que de las 276 personas encuestadas, el 43% manifestaron que evalúan el ambiente de la asociación como limpio, el 36% evalúan el ambiente de la asociación agradable, el 18% caracterizan el ambiente de la asociación como trascendente y 6 personas equivalentes al 2% caracterizan el ambiente de la asociación como feo.

## 8. ¿Conoce Ud. otros lugares que le ofrezca los mismos productos?

**CUADRO # 29:** Competencia

¿Conoce Ud. otros lugares que le ofrezca los mismos productos?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>8</b>	Si	154	56%
	No	122	44%
	<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 24:** Competencia



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Oscar González

Se formuló esta pregunta porque permite conocer acerca de la competencia, el 56% mencionaron que si conocen otros lugares que ofrecen los mismos productos, mientras que 122 personas equivalentes al 44% indicaron que no conocen otros lugares, ya que ellos solo adquieren los productos en artesanías en esta asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”.

**10. ¿Le gustaría que en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, le ofertaran nuevos productos?**

**CUADRO # 30:** Mejoramiento de productos

¿Le gustaría que en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, le ofrecieran nuevos productos?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>10</b>	Si	259	94%
	No	17	6%
	<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 25:** Mejoramiento de productos



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Los datos sintetizados gráficamente ilustran que de las 276 personas encuestadas, 259 equivalentes al 94% manifestaron que si le gustaría que en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, le ofrecieran productos nuevos e innovadores, mientras que 17 personas equivalentes al 6% mencionaron que no, porque le gusta lo tradicional.



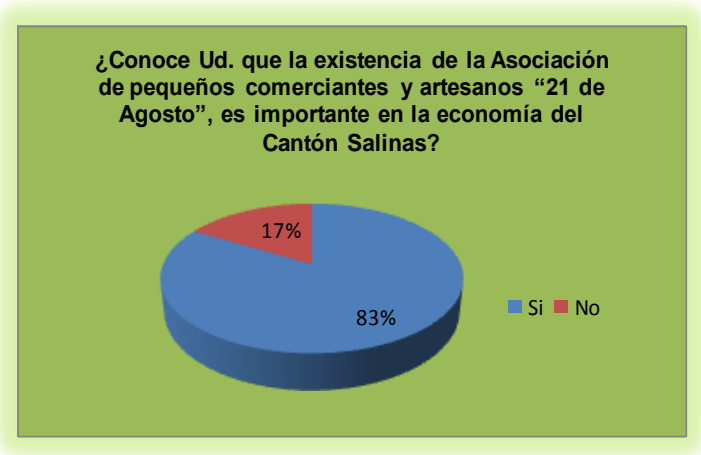
**11. ¿Conoce Ud. que la existencia de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, es importante en la economía del sector artesanal del Cantón Salinas?**

**CUADRO # 31:** Importancia de la Asociación

¿Conoce Ud. que la existencia de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, es importante en la economía del Cantón Salinas?			
ITEM	VALORACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>11</b>	Si	230	83%
	No	46	17%
	<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

**GRÁFICO # 26:** Importancia de la Asociación



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Oscar González

Esta pregunta es importante porque permite conocer sobre la existencia de la asociación y la gráfica realizada a las 276 personas encuestadas, el 83% manifestaron que la existencia de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, es importante en la economía del Cantón Salinas, mientras que 46 personas equivalentes al 17% mencionaron que no les parece que la asociación sea importante en la economía del Cantón Salinas.

### **3.3. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES Y ARTESANOS “21 DE AGOSTO”, DEL CANTÓN, PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

#### **1.- ¿Con qué finalidad se creó la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?**

De acuerdo con la entrevista realizada a los 5 directivos los mismos que también son artesanos y comerciantes de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de agosto”, estos manifestaron que se creó con el fin de estar organizados para evitar contrariedades para trabajar en equipo y obtener mejores beneficios, además de mejorar el estatus de vida de los asociados en todos sus ámbitos; también manifestaron en que se creó para obtener respaldo de las autoridades y con el propósito de conseguir un área física para la venta de sus productos.

Con esta pregunta se puede delinear la razón de ser de la asociación debido a que es necesario que todos conozcan la finalidad de la misma para encaminarla al éxito.

#### **2.- ¿Considera que la asociación ha cumplido con sus propósitos?**

Con la información recibida por parte de los 5 directivos se estableció que el propósito fundamental al inicio de la asociación era conseguir un lugar donde establecerse para la comercialización de sus productos y se logró, pero a medida que ha transcurrido el tiempo se han propuesto nuevas metas pero no se han logrado alcanzar por la falta de gestiones y sobre todo por falta de coordinación y programación adecuada de actividades y funciones, por lo que se considera necesaria la aplicación de una estructura a través del respectivo diseño organizacional.

**3.- ¿Cuentan con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento de la asociación?**

Los entrevistados coincidieron al sugerir que en la reciente directiva empezaron a elaborar un plan de trabajo, pero asimismo señalaron que no se ha logrado cumplir a cabalidad con dicho plan, pues les ha resultado conflictivo, por tanto la necesidad de elaborar un nuevo plan que se adapte a sus necesidades, corrija los errores, y; sobre todo que sea comprensible, para los asociados con el fin de conseguir de tal forma la correcta implementación del plan que beneficie a los miembros de la asociación y a su vez promueva el desarrollo de la misma.

**4.- ¿Cree Ud. que es necesario que la asociación utilice diversos procedimientos para mejorar su gestión?**

Con respecto a la entrevista realizada a los 5 directivos de la asociación estos mencionaron que sí, pues esto les permitiría desarrollar y por ende tener una mejor calidad de vida, a tener nuevas ideas para tomar decisiones acertadas, asimismo dijeron que les ayudaría a cumplir con sus propósitos y sobre todo tendrían facilidad para acceder a recursos de apoyo mejorando la atención al cliente y la gestión administrativa. Por tanto es conveniente que la asociación cuente con nuevos y diversos procedimientos para tomar decisiones acertadas y lograr tener éxito.

**5.- ¿Juzga Ud. importante que la asociación tenga una misión y visión?**

De acuerdo con los 5 entrevistados, estos afirman que sí es importante que la asociación posea una misión y visión para realizar una planificación a futuro, ya que es valioso para tener un direccionamiento fijo de lo que quieren ser y a donde quieren llegar, asimismo complementaron que es importante para poder alcanzar los objetivos de la asociación y que exista progreso y desarrollo.

Razón por la cual es preciso que la asociación cuente con una misión y visión, que le permita proyectarse en el tiempo, para concertar ideas claras de lo que quiere ser en un futuro y encaminar esas ideas al cumplimiento de sus fines.

**6.- ¿Cómo valora Ud. la implementación de políticas y valores éticos en la asociación?**

En cuanto a la implementación de políticas y valores éticos en la asociación los 5 entrevistados coincidieron en declarar que es importante para adquirir compromiso y llegar a cumplir los objetivos, además de actuar con responsabilidad y rectitud en el desarrollo de las actividades, de igual manera ellos concordaron al mencionar que en la actualidad no cuentan con valores y en su mayoría incumplen las normas, pero así también creen que son importantes para que exista coordinación en las actividades y generar eficiencia.

Por tal razón se considera de vital importancia en la asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de agosto”, el uso de políticas y valores éticos para orientar a la asociación hacia el bien común basado en el cumplimiento de políticas y aplicación de valores éticos.

**7.- ¿Piensa Ud. que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en la asociación?**

Los 5 directivos de la asociación que fueron entrevistados establecieron sus criterios en cuanto a que si es benéfico que exista motivación y trabajo en equipo ya que esto permite tener nuevas iniciativas que impulsen al desarrollo de la asociación, así mismo consideran importante la comunicación para tener nuevas ideas, metas y proyectos con la respectiva coordinación de las actividades para buscar estrategias.

Por lo que se estima oportuna la aplicación del diseño organizacional en la asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de agosto”, que acceda a la elaboración de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, que conlleven al desarrollo y generar más beneficios a los asociados.

**8.- ¿Estima Ud. que la aplicación del Diseño Organizacional ayudará a llevar una eficiente planificación y control de las actividades?**

Los entrevistados explican que sí es factible que se cuente con un diseño organizacional, para tener nuevas estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de la asociación y verificar el cumplimiento de los objetivos, de igual manera señalaron que ayudaría a mantener el orden y controlar las actividades para que exista eficiencia y mayores beneficios, finalmente opinaron que es vital para agilizar los trámites y optimizar los recursos tanto materiales como humanos, y considerando también el uso del tiempo ya que de usar un diseño organizacional evitaría la duplicidad de funciones generando eficiencia y eficacia en la asociación.

### **3.4. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA DIRECTORA DE TURISMO DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN SALINAS.**

#### **1.- ¿Conoce Ud. con cuántas Asociaciones cuenta el Cantón Salinas?**

La directora de turismo del Municipio de Salinas nos manifiesta que en total son 17 Asociaciones con que cuenta el Cantón Salinas, las mismas con que fueron unificadas por actividad con el fin de mejorar su imagen.

#### **2.- ¿Las Asociaciones constituye una fuente de ingreso importante para el Cantón Salinas?**

Las Asociaciones si se convierten en una fuente de ingreso para el Cantón Salinas, de manera directa e indirecta; en la primera por el ingreso familiar que tienen los que realizan esta actividad debido al espacio comercial que ocupan actualmente y en la segunda porque fomentan el turismo, al aportar con artículos novedosos que son de gran atracción para las personas que visitan el cantón Salinas.

#### **3.- ¿Existen capacitaciones para los artesanos y comerciantes de las diferentes asociaciones del Cantón Salinas?**

Actualmente si se dan diferentes tipos de capacitaciones al personal de las asociaciones del cantón Salinas, tales como: atención al cliente, como realizar los respectivos trámites para conseguir financiamiento con la Corporación Financiera Nacional y demás temas importantes que les permitan expandirse profesionalmente y abarcar nuevos nichos de mercado.

Además se están planificando nuevos temas que serian de gran relevancia para colaborar con las necesidades actuales que se presentan en las diferentes asociaciones y así contrarrestar de manera significativa las dificultades que se les presenten para cumplir con sus objetivos.

**4.- ¿Cómo entidad autónoma municipal cuál es el principal apoyo que se brinda a las Asociaciones del Cantón?**

El municipio del Cantón Salinas apoya a las asociaciones dándoles capacitaciones para la promoción y venta de sus productos, para poder brindar una imagen al cantón están ubicados recientemente en unas cabañas frente al malecón donde pueden mostrar todos los productos que se realizan manualmente.

**5.- ¿Qué recomendación daría Ud. Como profesional a las Asociaciones con el fin de que mejoren sus productos y procesos administrativos?**

Como profesional les recomendaría a las asociaciones que sigan capacitándose con el fin de realizar innovaciones y mejorar sus estrategias tanto producción como ventas.

**6.- ¿En el POA se destina alguna partida presupuestaria para el desarrollo de las asociaciones artesanales?**

Si se destina un presupuesto para cada año, así también se planifica proyectos con el MIPRO, Banco de Fomento y la Corporación Financiera Nacional.

**3.5. Comprobación de hipótesis.**

En el presente Trabajo de Investigación se empleó la técnica estadística denominada Chi Cuadrada para la comprobación de la Hipótesis.

**Hipótesis del trabajo de investigación.**

Hi: El establecer un diseño organizacional para la ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES Y ARTESANOS “21 DE AGOSTO”, DEL CANTÓN SALINAS mejorará las partes que están integradas, es decir que se

relacionan de tal forma que los elementos componentes generen cambios en la organización.

En la encuesta realizada bajo el instrumento del cuestionario se incluyó interrogantes que permitieron conocer si el diseño contribuirá al desempeño de las funciones de los artesanos y sobre la función de ellos dentro de la Asociación, donde además se identificó dos variables: “DISEÑO ORGANIZACIONAL” y “ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES Y ARTESANOS 21 DE AGOSTO”,

La variable “Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto” presenta bajo indicadores de: artesanos y directivos. Por otro lado la variable “Diseño Organizacional” ilustró también indicadores como: estrategias y políticas siendo esto corroborado a través de los que opinaron que el Diseño “SI” contribuirá al desempeño de sus funciones y los que sostuvieron que “NO”, conforme se tabula en el cuadro N° 32.

**CUADRO # 32:** Datos para comprobar hipótesis

		Asociación		Tniof
		Artesanos Y Comerciantes	Directivos	
1	Si contribuirá al desempeño en sus funciones	17	5	22
2	No contribuirá al desempeño en sus funciones	10	0	10
Tnioc		27	5	n =32

Elaborado por: Oscar González

17 artesanos y comerciantes que conforman el personal de los socios consideraron que el diseño si contribuirá al desempeño de sus funciones, mientras 10 dijeron



que no; del grupo que integran los directivos, todos manifestaron que sí es fundamental la implementación del diseño organizacional.

Lo próximo es calcular las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

**Donde:**

**CUADRO # 33:** Significado de la Fórmula

<b>nie =</b>	<b>Frecuencia absoluta esperada</b>
<b>Tniof =</b>	Total de las frecuencias absolutas en la fila
<b>Tnioc =</b>	Total de las frecuencias absolutas en la columna
<b>n =</b>	Tamaño muestral

**Desarrollo:**

$$nie = \frac{(22)(27)}{32} = 19$$

$$nie = \frac{(10)(27)}{32} = 8$$

$$nie = \frac{(22)(5)}{32} = 3$$

$$nie = \frac{(10)(5)}{32} = 2$$

La nueva tabla con las frecuencias esperada (nie), queda de la siguiente manera:

**CUADRO # 34:** Nueva tabla con las frecuencias esperadas (nie)

		Asociación				Tniof
		Artisanos		Directivos		
Diseño Organizacional						
1	Si contribuirá al desempeño en sus funciones	nio =	17	nio =	5	22
		nie =	19	nie =	3	
2	No contribuirá al desempeño en sus funciones	nio =	10	nio =	0	10
		nie =	8	nie =	2	
<b>Tnioc</b>		<b>27</b>		<b>5</b>		<b>n = 32</b>

Elaborado por: Oscar González

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplicó la fórmula de la Chi Cuadrada.

$$X^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

**CUADRO # 35:** Significado de la Fórmula Chi Cuadrada

**X<sup>2</sup>** = Chi cuadrada

**nio** = Frecuencias absolutas observada

**nie** = Frecuencias absolutas esperada

Continuando con el proceso de aplicación de esta técnica se procedió a restar la frecuencia absoluta observada de la esperada, elevando al cuadrado esta diferencia para luego dividir ese resultado entre la frecuencia esperada. Una vez que se determinó la chi cuadrada para cada celda, se sumaron sus valores, el resultado final fue el valor de la chi cuadrada calculada así:

**Desarrollo:**

$$X^2 = \frac{(17 - 19)^2}{19} = 0.21$$

$$X^2 = \frac{(10 - 8)^2}{8} = 0.50$$

$$X^2 = \frac{(5 - 3)^2}{3} = 1.33$$

$$X^2 = \frac{(0 - 2)^2}{2} = 2.00$$

**Luego:**

$$X^2 = 0,21 + 0,50 + 1,33 + 2$$

$$X^2 = 4.04$$

Determinado el valor de la chi cuadrada, se comparó con su valor teórico considerando que para investigaciones con variables sociales, existen dos niveles de confianza convenidos: 95% y 99%, los que coadyuvaron a la generalización de resultados con ciertas excepciones.

La comprobación del valor de chi cuadrada calculada con su valor teórico, la realizamos mediante el cálculo del grado de libertad para cuadro 2 x 2 al 95% de confianza utilizando la siguiente fórmula.

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

**Donde:**

**CUADRO # 36: SIGNIFICADO DE LA FÓRMULA GRADO DE LIBERTAD**

<b>gl =</b>	Grados de libertad
<b>f =</b>	Filas
<b>c =</b>	Columnas del cuadro

**Entonces:**

$$gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = (1)(1)$$

$$gl = 1$$

Finalmente se utilizó la tabla de valores de C2A a niveles de confianza 95% y 99%, para ubicar el valor de la chi cuadrada teórica en el grado de libertad uno y nivel de confianza 95%. El valor encontrado es 3.841

### **3.5.1. Informe sobre la Comprobación de la Hipótesis**

El resultado de chi cuadrada calculado fue igual a 4.04 siendo superior a la teórica  $gl = 1 =$  al 95% = 3.84 lo que significa que la  $H_i$  es aplicable a la población estudiada, por lo tanto se acepta la hipótesis del trabajo de investigación.

Todo esto nos lleva a la conclusión que la hipótesis planteada se acepta como verdadera y por ende es cierto que “el diseño organizacional contribuirá al desempeño eficiente de los miembros de la Asociación Pequeños Comerciantes y Artesanos “21 de Agosto”, del cantón Salinas.

### **3.6. CONCLUSIONES**

1. Analizadas las técnicas de investigación aplicadas en este trabajo tales como encuestas y entrevistas se ha llegado a la conclusión que la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de agosto” carece de planificación es decir no plantea objetivos a largo plazo y por ende no cumple con los fines que se ha propuesto.
2. No existe motivación laboral por parte del personal que labora y poco conocimiento de éstos en temas afines a la asociación a la que pertenecen, pues desconocen de la existencia de valores éticos y muy pocas veces trabajan en equipo al mismo tiempo cuando asisten a reuniones no prestan la debida atención, motivo por el cual no cumplen con los fines de la misma.
3. Se ha tenido una escasa comunicación e ineficiencia de programas y políticas, esto ha impedido concretar muchos trabajos productivos en beneficio de la asociación.
4. Las funciones se están desempeñando de forma descoordinada, debido al trabajo empírico que se realiza, esto indica que siempre se sigue a un mismo ritmo, más no se cambia a una estrategia de superación.
5. Se tiene poco control con respecto a las actividades que se quieren realizar debido a diferentes factores internos y externos, esto implica que se desvaríe la información.
6. Los recursos que se posee, no se administran debidamente, ya que el ingreso económico que tiene la Asociación, se auto gestionan en otras actividades y no siempre en la que se acuerda, todo esto indica que ha existido una descoordinación y poca información en el trabajo que se está desempeñando.

### **3.7. RECOMENDACIONES.**

1. De acuerdo a los procesos observados en el transcurso de la presente investigación se recomienda que se planifique de manera adecuada para diseñar Estrategias de desarrollo interno, con el propósito de alcanzar los objetivos que se proponen inicialmente, además establecer una misión y visión con el fin de que los socios se sientan identificados con la organización.
2. Fomentar la motivación por parte de las actuales autoridades, con el fin de incentivar a los socios, creando una organización innovadora y donde surjan ideas que conlleven a la misma, promover los valores éticos y trabajar en equipo para brindar una mejor atención al cliente y cumplir con los fines propuestos.
3. Realizar equipos de trabajo donde la comunicación tenga un rol importante, a fin de que los socios puedan intercambiar ideas y opiniones sobre mejoras para la asociación, así mismo que exista confianza entre los socios y los directivos para que sus ideas sean respetadas y analizadas a fin de tomar la mejor decisión en determinados proyectos beneficiosos para la asociación.
4. Se recomienda que exista coordinación en las actividades que realiza la asociación, además se establezcan parámetros a través del reglamento interno y no se efectúen funciones de manera empírica sino más bien de acuerdo a las planificaciones diseñadas previamente.
5. Que exista un control en cuanto a la ejecución de las actividades que posee la asociación, para aumentar sus ingresos y ser parte de una nueva etapa en el desarrollo de sus funciones.
6. Implementar el diseño organizacional en la asociación proporcionaría para maximizar recursos y dar soluciones a los diferentes inconvenientes que se presentan en la actualidad y permitiría establecer nuevas estrategias que conlleven a cumplir las metas propuestas, generando un ambiente

organizacional adecuado y que cumpla con las expectativas de los artesanos y clientes en general.

## 4. CAPÍTULO IV.

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN “PEQUEÑOS COMERCIANTES Y ARTESANOS 21 DE AGOSTO” DEL MALECONDE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

#### **4.1. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

Mediante la aplicación de un diseño organizacional en la Asociación “Pequeños Comerciantes y Artesanos 21 de Agosto”, se generarán soluciones a problemas en la estructura interna de la misma, creando mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de estrategias, con el fin de lograr productividad y competitividad. Por el cual se han considerado diferentes criterios de autores, para la fundamentación y elaboración del diseño organizacional.

La estructura considerada en el trabajo de titulación, se empleara de la siguiente manera:

#### **4.2. Presentación del diseño organizacional.**

- 4.2.1. Portada del diseño organizacional
- 4.2.2. Caratula del diseño organizacional
- 4.2.3. Aprobación del diseño organizacional
- 4.2.4. Filosofía del diseño organizacional
- 4.2.5. Misión del diseño organizacional
- 4.2.6. Visión del diseño organizacional
- 4.2.7. Objetivos del diseño organizacional
  - 4.2.7.1. Objetivo General
  - 4.2.7.2. Objetivos Específicos

#### 4.3. Contenido del diseño organizacional.

- 4.3.1. Introducción
- 4.3.2. Valores corporativos



4.3.2.1. Valores de la asociación

4.3.2.2. Metas de la asociación

#### **4.4. Estructura orgánica**

##### **4.4.1. Preparación y análisis organizacional**

4.4.1.1. Cultura Organizacional

4.4.1.2. Clima organizacional

4.4.1.3. Comisiones.

4.4.1.4. Comisión de Organización y disciplina

4.4.1.5. Comisión de defensa jurídica

4.4.1.6. Comisión de asuntos sociales y culturales

4.4.1.7. Comisión de capacitación

##### **4.4.2. Proyección estratégica y gestión de las necesidades.**

4.4.2.1. dirección estratégica de la asociación

4.4.2.1.1. Filosofía.

4.4.2.1.2. Misión

4.4.2.1.3. Visión.

4.4.2.1.4. Objetivo general

4.4.2.1.5. Objetivos específicos.

4.4.2.1.6. Estrategias

4.4.2.1.7. Plan de acción|

4.4.2.2. Gestión de necesidades

4.4.2.2.1. Productos o servicio

4.4.2.2.2. Clientes y proveedores

4.4.2.2.3. Satisfacción de necesidades

4.4.2.2.4. Programas y proyectos

4.4.2.3. Análisis situacional FODA

4.4.2.4. Implementación de nuevos diseños organizacionales

4.4.2.4.1. Aprendizaje organizacional.

4.4.2.4.2. Integrantes con Empowerment

4.4.2.4.3. Benchmarking.

##### **4.4.3. Diseño de los procesos y sistemas de gestión y control**

- 4.4.3.1. Forma estructural – aprendizaje.
- 4.4.3.2. Sistema de información y control
- 4.4.3.3. Políticas de recursos humanos e incentivos.
- 4.4.3.4. Resultados de efectividad del diseño organizacional.
- 4.4.3.4.1 Recursos.

**4.4.4. Estructura organizativa y reglamento interno**

- 4.4.4.1. Orgánico funcional.
- 4.4.4.2. organigrama
- 4.4.4.3. El directorio
- 4.4.4.4. Equipo de trabajo
- 4.4.4.5. Sensibilidad del equipo de trabajo
- 4.4.4.6. Toma de decisiones
- 4.4.4.7. Reglamento interno de la asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de agosto.

Conclusiones

Recomendaciones

## 4.2.PRESENTACIÓN DEL DISEÑOS

### 4.2.1. PORTADA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.



4.2.2. CARATULA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.



**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA  
LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES  
Y ARTESANOS "21 DE AGOSTO", DEL CANTÓN  
SALINAS, AÑO 2013.**

**FECHA DE ELABORACION:** \_\_\_\_\_

**4.2.3. APROBACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

**ELABORADO POR:**

\_\_\_\_\_

**REVISADO POR:**

\_\_\_\_\_

**APROBADO POR:**

**PRESIDENTA**

**VICEPRESIDENTA**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**SECRETARIA**

**TESORERA**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**SALINAS – ECUADOR.**

#### **4.2.4. Filosofía del Diseño Organizacional.**

El Diseño Organizacional para La Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, se constituye con la sabiduría en la ética moral, y competitiva, aprovechando con responsabilidad social cada recurso disponible para innovar y cumplir con las diferentes necesidades que existen en el medio artesanal, de esta forma cumpliremos con el desarrollo administrativo y económico de la asociación, de la provincia y del país en general.

#### **4.2.5. Misión del diseño organizacional.**

Impulsar y promover la cultura artesanal, mediante la implementación de un diseño organizacional que permita ejecutar las actividades de la organización a través de una jerarquía estructurada para obtener mayores resultados en la Asociación de Pequeños Comerciantes y artesanos 21 de Agosto.

#### **4.2.6. Visión del diseño organizacional.**

Mantener el liderazgo en innovación y calidad de los productos que se ofrece de acuerdo a las exigencias del cliente, contribuyendo al desarrollo económico del sector, y así estimular la demanda de producción artesanal de los artesanos de la Asociación 21 de Agosto.

#### **4.2.7. Objetivo del diseño organizacional.**

##### **4.2.7.1. Objetivo General.**

Administrar la producción y comercialización de productos y servicios en función de directrices y lineamientos científicos que garanticen el crecimiento de la Asociación Pequeños Comerciantes y Artesanos 21 de agosto y su empoderamiento en el mercado local.

#### **4.2.7.2. Objetivos Específicos.**

1. Promover la unidad y disciplina entre sus asociados mediante la implementación de políticas, valores éticos, capacitaciones, estrategias administrativas y de comercialización, generando competitividad para el desarrollo y crecimiento de la asociación.
2. Elevar el nivel de producción de manera significativa, utilizando nuevos métodos de comercialización, promoviendo el consumo de los productos para el avance socio económico de la asociación 21 de Agosto en el mercado local.
3. Establecer sistemas de control mediante la aplicación de estrategias, procedimientos y capacitaciones continuas que permitan la medición de los logros alcanzados por la asociación.
4. Fomentar el trabajo en equipo a través de comisiones para el desarrollo de una cultura de comunicación entre los asociados.
5. Formular políticas acorde a las necesidades de la asociación que propicien un ambiente de trabajo ideal y progresista para la asociación.

#### **4.3. CONTENIDO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

##### **4.3.1. Introducción.**

El uso adecuado de cada una de las herramientas administrativas, los lineamientos en el desarrollo de las actividades internas de una estructura organizacional, permiten identificar de manera oportuna los parámetros negativos que afectan el cumplimiento de las metas y objetivos de toda organización, por lo tanto aquella entidad que se encuentra en constante innovación y aplica las diferentes estrategias logra que esta se mantenga en el mercado y sobre todo puede hacer frente a los nuevos competidores y a las cambiantes exigencias de la actual sociedad, obteniendo también un diagnóstico e información concreta, precisa y

clara de las diferentes actividades, tareas o funciones asignadas a cada integrante de la asociación para su próximo cumplimiento.

Como resultado del presente estudio, se han observado varios aspectos que la Asociación de Pequeños Comerciantes y Artesanos “21 de Agosto”, debe tomar como referencia para realizar un correcto Diseño del Modelo de una Estructura Organizacional, esto será una guía para administrar de la mejor manera los recursos internos, satisfacer las necesidades de organización, orientación e integración y demás aspectos necesarios para minimizar riesgos laborales y lograr una correcta implementación de políticas y estrategias dentro de la asociación.

Es muy importante resaltar que para tener éxito en cualquier área, se debe contar con equipo de trabajo completo: recurso humano, maquinaria, materiales, insumos e instalaciones, y un sinnúmero de inversiones para poder conservar el sitio en el ambiente competitivo donde se desenvuelve, la estructura interna de cualquier organización es utilizada como una estrategia que busca promocionar y resaltar una correcta organización. A continuación se elabora el esquema organizativo que servirá de pauta para que los directivos puedan adaptarlo a las diferentes asociaciones asentados en la Provincia de Santa Elena y por ende ayuden al desarrollo de la misma.

#### **4.3.2. Valores corporativos**

##### **4.3.2.1. Valores de la asociación**

**Responsabilidad.-** los socios de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de agosto” deben acatar las disposiciones de acuerdo a las políticas planteadas por el reglamento.

**Laboriosidad.-** todos los socios realizan sus actividad en la zona designada con dedicación comprometiéndose completamente con la labor que realiza



diariamente para brindar productos de calidad y mejorar sus condiciones económicas.

**Trabajo en equipo.-** los socios trabajan en equipo bajo planificación colectiva mediante estrategias que permiten lograr los objetivos planteados a través de la integración y motivación de los miembros del equipo.

**Honestidad.-** este es uno de los valores primordiales que se cumplen dentro de la asociación por parte de los socios ya que el sector en el que desarrollan sus actividades es vulnerable de objetos de valor por los cuales deben velar por sus propios intereses y de los clientes.

**Trabajo constante.-** los socios realizan trabajos con gran esfuerzo y dedicación para alcanzar sus objetivos, brindando productos innovadores que cumplan las expectativas de los clientes de la asociación.

Finalmente establecer que es necesario entender los diferentes cambios que se pueden dar dentro de una organización, para poder resolverlos de manera inmediata, por lo tanto el líder debe utilizar instrumentos que en corto tiempo le permitan conocer o le informen sobre su organización y las condiciones del entorno, a efectos de alcanzar la visión, cumplir la misión y los objetivos, etc.

#### **4.3.2.2. Metas de la asociación.**

La efectividad laboral se basa en las habilidades de cada uno de los socios de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de agosto”, para realizar sus funciones eficientemente, permitiéndoles ofrecer productos de calidad e innovadores, trabajando con esfuerzo para brindar lo mejor de cada una de sus funciones.

1. Tener un control adecuado a través de una planificación de las funciones que realizan los socios.

2. Mejorar la atención al cliente que ofrecen los integrantes de la asociación, mediante un trabajo en equipo.
3. Lograr que la población tenga conocimiento sobre los productos que ofrece la asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de agosto”
4. Establecer alianzas necesarias a través de organizaciones estatales para trabajar con tecnologías apropiadas con el objeto de reducir costos, mejorar la calidad y aumentar la rentabilidad.
5. Cooperar con los gobiernos seccionales y empresas locales para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.
6. Renovar en los sitios donde se ofrecen los productos de los artesanos.

#### **4.4. ESTRUCTURA ORGANICA.**

Una vez analizada la situación actual de la asociación 21 de agosto, se debe establecer el diseño organizacional con el fin de definir jerarquías y grupos de trabajo que brinden el apoyo inmediato a la organización, a fin de contar con una estructura adecuada a las necesidades de la misma. La Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, estará debidamente organizada a través de las siguientes fases:

##### **4.4.1. Preparación y análisis organizacional**

La primera fase del diseño organizacional está dirigida a la preparación y el análisis organizacional. En la misma es donde se concibe el diseño y sus etapas; se crean los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización.

#### **4.4.1.1. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional de la Asociación de Pequeños Comerciantes y Artesanos “21 de Agosto”, se basa en el conjunto de valores, creencias y normas, guías y expectativas que determinen los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de cada uno de los miembros de la misma.

Es por tanto que la cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros, ya que mediante estos elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

Así mismo los principios y valores corporativos, son establecidos en la asociación, para fortalecer la misión y visión de la misma, donde cuya aplicación fomentará la optimización de los recursos que serán necesarios para alcanzar el desarrollo organizacional y económico de los artesanos, en base a esto detallamos los principios y valores:

**Responsabilidad.-** Obtener un óptimo desenvolvimiento laboral como artesanos, para cumplir con los clientes nacionales y extranjeros.

**Equidad.-** Tratar a los socios y clientes de forma íntegra, sin perjuicios, con trato justo y de forma cortés para obtener una mutua satisfacción.

**Flexibilidad.-** Para generar cambios en políticas y estrategias que puedan adaptar a la Asociación a los cambios que se presentan en el ambiente.

**Creatividad.-** Generar ideas innovadoras y fortalecer la habilidad del grupo de artesanos con el fin de cumplir con las necesidades de los clientes de la Asociación.

**Eficiencia.-** Capacidad para producir al máximo, innovadores diseños en artesanías y así conseguir un efecto positivo en la satisfacción del cliente de la Asociación.

**Eficacia.-** Alcanzar la meta en un tiempo determinado, para que los resultados beneficien al desarrollo organizacional de la asociación.

**Calidad.-** Producir artesanías de calidad para garantizar el reconocimiento efectivo de nuestra asociación y la credibilidad del cliente.

**Trabajo en equipo.-** Para llevar un proceso adecuado en el acabado de las artesanías y satisfacción en el ambiente laboral.

**Vocación de Servicio.-** Promover la filosofía laboral fundamentada en hábitos, actitudes de cortesía, comunicación positiva e interés por las necesidades de los clientes.

Con la práctica de estos valores la Asociación conseguirá ser una organización con una cultura organizacional comprometida no solo entre los socios, sino con la sociedad en general, brindando un servicio de calidad y operando en sus actividades internas con honestidad y responsabilidad, logrando crecer en un ambiente legal y disciplinario.

#### **4.4.1.2. Clima organizacional**

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la organización, entendiéndose como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Por tal razón un ambiente laboral con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para la Asociación de “Pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto”, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño

de sus miembros, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

Para esto establecemos varias dimensiones que se adaptan al comportamiento y clima organizacional:

**Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos.

**Responsabilidad.** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

**Recompensa:** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo? Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

**Desafío:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

**Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

**Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la asociación.

**Estándares:** Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

**Gestión Administrativa.-** Esta gestión se refiere al proceso administrativo direccionando la gestión organizacional hacia los objetivos de la asociación y poderla evaluar.

**Conflicto:** El conflicto siempre será generado por los desacuerdos entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

**Identidad:** Hoy día la conocemos como *sentido de pertenencia*. Es el orgullo de pertenecer a la organización y ser miembro activo de ella y tener la satisfacción de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional.

La forma como se perciban cada una de los elementos que conforman la generación del clima organizacional en la organización, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y

organizacionales. Es por eso que las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la cultura organizacional.

#### **4.4.1.3. Comisiones.**

La Asamblea General del directorio dependiendo de las circunstancias y necesidades nombrará las comisiones precisas para que cumplan funciones específicas, y estará integrado por un vocal principal y un vocal suplente; cada comisión nombrada, deberá rendir el informe correspondiente al directorio y la asamblea general. Analizando las necesidades de la asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto” tendrá las siguientes comisiones:

- a. Comisión de Organización y Disciplina.
- b. Comisión de Defensa Jurídica.
- c. Comisión de Asuntos Sociales y Culturales
- d. Comisión de Capacitación

#### **4.4.1.4. Comisión de Organización y disciplina**

1. Asistir cumplidamente a las sesiones de asamblea general y de directorio, además de procurar el fortalecimiento de las organizaciones logrando el ingreso de nuevos socios y evitando renuncias injustificadas de los socios.
2. Laborar estrechamente con el presidente en el mantenimiento de la disciplina para el desarrollo de la asociación.
3. Colaborar con las demás comisiones en la planificación y desarrollo de toda actividad organizativa, pendiente al mejoramiento y crecimiento de la asociación.

#### **4.4.1.5. Comisión de defensa jurídica**

1. Conocer y cumplir todas las disposiciones de los presentes estatutos, reglamento interno y demás organismos que regulen la entidad institucional.
2. Intervenir de forma directa con ayuda del presidente en todas aquellas reclamaciones y en defensa tanto judicial como extrajudicial a favor de los asociados.
3. Colaborar estrechamente con el presidente de la asociación tanto en el desarrollo de la asamblea como fuera de ella, en todo aquello que corresponda a evitar que se violen disposiciones o procedimientos legales.
4. Poner en conocimiento del presidente, del directorio o de la asamblea general cualquier abuso cometido contra los asociados con la finalidad de adoptar las medidas necesarias para evitar que se cometan prejuicios contra los asociados.

#### **4.4.1.6. Comisión de asuntos sociales y culturales**

1. Coordinar todas las programaciones en relación con los asuntos culturales y sociales organizados y por organizar para el bien de los socios.
2. Organizar cursos conferencias y cualquier otro acto de carácter cultural que permita a los socios un mejor conocimiento de sus obligaciones y derechos institucionales.
3. Organizar campañas pendientes a lograr que se conozca la existencia de la asociación logrando prestigiarla ante la opinión pública y otras instituciones.
4. Poner en acción su propia iniciativa con el mayor cumplimiento de sus obligaciones y cumplir con las determinaciones del reglamento interno, resoluciones del directorio y la Asamblea General.



#### **4.4.1.7. Comisión de capacitación**

1. Mantener un listado de todos los socios activos, para programar y efectuar diferentes capacitaciones e impartir temas de actualidad que sirvan para el desarrollo de la asociación.
2. Calificar y clasificar los temas a dictarse, lugar, fecha y necesidades que tiene la asociación de acuerdo al caso y de los socios que participarán siempre, y cuando el socio este al día en el cumplimiento de sus obligaciones con la institución.
3. Procurar que todas las capacitaciones que vayan a ser proporcionados a los socios se le otorgue previo el cumplimiento a lo que dispone el estatuto y el reglamento interno.

#### **4.4.2. Proyección estratégica y gestión de las necesidades.**

La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades. De manera general es donde se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, planes de acción y competencias organizacionales) que indica el rumbo a seguir para el logro de la excelencia en un plano de análisis organización-entorno. Además se definen las líneas de investigación, productos, servicios, proveedores, clientes, relaciones internas y externas de la organización y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

##### **4.4.2.1. Dirección estratégica de la asociación**

###### **4.4.2.1.1. Filosofía.**

La Asociación de pequeños comerciante y artesanos 21 de agosto, se constituye para mantener el liderazgo artesanal económico del sector y promover una cultura organizacional equitativa entre los socios y clientes del mercado local.

#### **4.4.2.1.2. Misión**

Proveer productos de calidad, mediante el diseño y creatividad, para que puedan adaptarse a las diferentes necesidades de los clientes, permitiendo, garantizar el proceso de eficiencia y eficacia de la labor artesanal, de esta forma asegurar una adecuada rentabilidad, permanencia y desarrollo organizacional de la asociación.

#### **4.4.2.1.3. Visión.**

Liderar el mercado local de la Provincia de Santa Elena ofreciendo productos de calidad, a través de la eficiente organización y trabajo en equipo entre los asociados, generando oportunidades de progreso e ingresos equitativos para los comerciantes y artesanos, dando un excelente servicio que contribuya a satisfacer los requerimientos de los clientes.

#### **4.4.2.1.4. Objetivo general**

- Aplicar lineamientos o directrices de administración de los recursos, comercialización y producción a través del Diseño Organizacional para el alcance de eficientes resultados.

#### **4.4.2.1.5. Objetivos específicos.**

- Concientizar el proceso administrativo mediante la socialización del Diseño Organizacional para una mejor inducción y aceptación de políticas en la Asociación de Pequeños Comerciantes y Artesanos 21 de Agosto.
- Implementar el diseño Organizacional en la asociación 21 de agosto mediante sistemas de capacitación para que los integrantes puedan conocer sus políticas, reglas y sanciones en la asociación.

- Identificar estrategias y procedimientos administrativos a través del Diseño Organizacional para la asociación 21 de Agosto.

#### **4.4.2.1.6. Estrategias**

Entre las estrategias que se van a utilizar en la Asociación de Pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, tenemos:

1. Distribución del trabajo
2. Cooperación entre colaboradores
3. Comunicación oportuna
4. Trabajo en equipo
5. Ambiente adecuado
6. Capacitar al personal en diferentes actividades
7. Incentivos a los clientes
8. Desarrollo de proyectos para instalación de nuevos puestos de ventas en lugares estratégicos de la Provincia de Santa Elena.

Estas estrategias a aplicar en la asociación son consideradas como planes de acción, que ayudarán a establecer de una manera concreta los proyectos a ejecutarse, en el tiempo adecuado y las personas responsables del mismo.

#### **4.4.2.1.7. PLAN DE ACCIÓN.**

Para la realización de las estrategias es necesario que la asociación de pequeños comerciante y artesanos 21 de Agosto cuente con un plan de acción adecuado para desarrollar cada estrategia para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de la misma.

##### **1. Distribución del trabajo.**

La distribución del trabajo es muy importante dentro de la estructura organizacional, se propone realizar sesiones de trabajo entre los directivos y los

socios de la asociación, con el fin de analizar cada de una de las funciones que se les ha asignado, de tal forma que si existen sobrecargas de trabajo o poca actividades a desempeñar se realice una reestructuración de las obligaciones impartidas para cada uno de los socios y lograr el objetivo común de la asociación el cual es garantizar el cumplimiento total de las labores a través de un correcta distribución del trabajo.

Las actividades a desempeñarse son las siguientes:

- Designar adecuadamente las funciones
- Llevar un control de los colaboradores en sus trabajos.
- Fomentar la responsabilidad en sus funciones
- Realizar distribuciones de trabajo oportunas

## **2. Cooperación entre colaboradores.**

De la división del trabajo, nace otro punto muy importante para conseguir una buena estructura organizacional, el cual es la cooperación entre colaboradores, esto se consigue a través de un ambiente de trabajo armónico y de excelente coordinación. Para lograr la cooperación entre cada uno de los colaboradores se efectuarán las siguientes estrategias:

- Impulsar los valores corporativos a los colaboradores
- Apoyo mutuo en los problemas que se susciten
- Controlar que exista una buena comunicación entre cada uno
- Fomentar el compañerismo

## **3. Comunicación oportuna.**

La comunicación resulta de vital importancia para todo lo que se proponga realizar dentro de la Asociación y alcanzar las metas trazadas inicialmente, es así que no existirá ni una buena división de trabajo, ni mucho menos una adecuada cooperación entre colaboradores sino se cuenta con una comunicación oportuna,

es por ello que se plantea llevar a cabo los siguientes puntos con el fin de lograr esta estrategia:

- Trabajar en grupos de diferentes socios
- Realizar distribuciones de trabajos
- Efectuar capacitaciones de comunicación dentro de la asociación
- Realizar encuentro entre colaboradores para mejorar comunicación

#### **4. Trabajar en equipo.**

La Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de agosto”, formará equipos de trabajo con el fin de mejorar el rendimiento en la labores, agrupándolos de acuerdo a la especialidad que posea cada uno de ellos. Para llevar a cabo dicho procedimiento se establecerán las siguientes estrategias:

- Designar funciones en equipo
- Incentivar a los equipos
- Controlar los equipos de trabajo
- Reunión con los equipos para determinar sus logros

#### **5. Ambiente adecuado.**

El ambiente se convierte en un elemento importante para que no existan conflictos en el desempeño de las funciones de cada uno de los socios, por ejemplo en un ambiente inadecuado no se dará una buena comunicación entre cada uno de los asociados, por lo tanto en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de agosto”, se planificará lo siguiente:

- Delegar funciones
- Comunicación fluida entre cada socio.

- Respeto entre directivos y socios.
- Brindar un excelente producto a los clientes.

## **6. Capacitar al personal.**

Los socios que no reciban capacitación constante o que no actualice sus conocimientos, para mejorar u optimizar los productos o servicios que ofrece difícilmente logran vencer a la competencia.

La Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de agosto”, dentro de su organigrama contará con un personal que se encargará de organizar las diferentes capacitaciones en los lugares y fechas adecuadas, con el fin de conocer cuáles son los temas de mayor interés para los socios es decir en que ámbito quisieran capacitarse o mejorar sus estrategias, se establecieron los siguientes puntos:

- Capacitación en servicio al cliente: mejorar la atención al cliente para que los productos sean aceptados.
- Capacitación procesos de producción: analizar el proceso que se efectúa en cada producto.
- Capacitación de recursos humanos: mantener un equilibrio administrativo entre los socios mediante el cumplimiento de las estrategias de la organización.
- Capacitación en ventas: aplicar estrategias de promoción de los productos para que tenga aceptación en los clientes.
- Capacitación en costos de producción: conocer los costos de los materiales para maximizar la producción y diversificar los productos.

## **7. Incentivos a los clientes.**

Dentro de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de agosto”, se debe establecer ciertas estrategias con el propósito de captar mayor número de

clientes y abarcar más nichos de mercado, una de estas estrategias es realizar incentivos a los clientes, para lo cual se llevará a cabo lo siguiente:

- Realizar descuentos en compras exclusivas
- Ofertas especiales en temporadas altas
- Base de datos de clientes para realizar nuevas ventas

#### **8. Desarrollo de proyectos para instalación de nuevos puestos de ventas en lugares estratégicos de la Provincia de Santa Elena.**

Establecer nuevos puntos de ventas es importante para toda entidad, pero también es de vital relevancia determinar donde se implementarán, la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de agosto”, tiene como objetivo expandirse para gozar de mayor cantidad de clientes, para lo cual establece las siguientes alternativas:

- Verificar cuales son los sectores donde podrían existir futuros compradores.
- Reunión con los directivos para el desarrollo de nuevos proyectos.
- Buscar los medios necesarios para la instalación de los nuevos puestos de venta.
- Realizar las respectivas instalaciones.

#### **4.4.2.2. Gestión de necesidades**

Es importante tomar en cuenta las necesidades de los socios y de la asociación y buscar la manera de satisfacerlas para aplicar múltiples factores de producción a través de una buena administración que influyen para la comercialización de productos y de esta forma trabajar en equipo para el cumplimiento de los objetivos la asociación.

Se debe tomar en cuenta el control de las necesidades como parte de la revisión de los elementos estratégicos, que incorpora tanto a los directivos de la Asociación como a los socios que se integran en ella.

Conocer e identificar qué procesos y qué acciones concretas agregan valor a las distintas inversiones que se realizan en formación de programas o proyectos, y los pasos que hay que dar para maximizar los resultados y la rentabilidad. Por tanto, para identificar en que ámbito existe la gestión de las necesidades, se realiza un análisis segmentado en cuatro dimensiones:

#### **4.4.2.2.1. Productos o servicio**

La Gestión de necesidades en los niveles de un producto o servicio es responsable de buscar un compromiso realista entre las necesidades y expectativas del cliente y los costes de los productos y servicios asociados, de forma que estos sean asumibles tanto por el cliente como por la organización, se considera oportuno especificar aquellas características que definen los productos y el servicio al cliente. En la actualidad todas las organizaciones deben cambiar e innovar para sobrevivir conservar un espíritu emprendedor y continuar en busca de formas con las que pueda alentar el cambio y la innovación para mantener el ritmo de los cambios del entorno que cada día se vuelve más competitivo.

De muchas formas, los nuevos productos y servicios son un caso especial de innovación debido a que son utilizados por clientes externos a la organización, y deben llenar las expectativas de los mismos para su éxito.

#### **4.4.2.2.2. Clientes y proveedores**

La idea de Calidad, expresada como gestión o satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, es de aplicación en este esquema proveedor – cliente. Por ello, el proveedor deberá satisfacer las necesidades de su cliente, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus clientes externos.

Es por tanto que la identificación de quiénes son proveedores y clientes, se establecen en qué deben aportar, recibir, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad, entonces es preciso instrumentar las medidas oportunas



que permitan al cliente expresar sus necesidades, de modo que queden bien definidas las características que debe tener el producto o servicio entregado por el proveedor.

Captar proveedores para abaratar costos de la materia prima y buscar la calidad del producto.

#### **4.4.2.2.3. Satisfacción de necesidades**

La motivación de los socios va a depender de sus directivos, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en las tareas que desarrollan dentro de la asociación en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, reconocimiento del esfuerzo, además, necesitan disponibilidad de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Es importante tomar en cuenta las necesidades de los socios y satisfacerlas, la satisfacción comercial es un tema de interés y muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de los asociados en sus ambientes laborales, así como influye la satisfacción en el desempeño en sus puestos de trabajo.

#### **4.4.2.2.4. Programas y proyectos**

Los programas se conforman de un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos son los responsables de establecer las prioridades de la intervención, ya que permiten identificar y organizar los proyectos, definir el marco institucional y asignar los recursos. Los proyectos pueden ser definidos como la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos, constituyen el punto de partida más adecuado para formular apreciaciones sobre los programas.

Es por tanto que la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, en busca de la mejora continua a través del Diseño Organizacional,

establece ejecutar su plan de acción, el mismo que es utilizado como herramientas administrativa que constituye la formulación de programas y proyectos de mejora para la organización, esto se desarrolla en un determinado tiempo, designando la persona responsable para la implementación y aplicación eficaz.

Estos planes de acción, son muy útiles porque ayudan a la asociación a proyectarse en lo que quieren y a donde pretenden llegar mediante el desarrollo de estrategias que van de la mano con los proyectos, definiendo una estructura específica de las tareas a realizar. Dichos planes de acción, ayudan a la organización a tener un respaldo de lo que se va a desarrollar y las actividades que deben desarrollar, dando cumplimiento a la efectividad del Diseño Organizacional en la organización, llevando un direccionamiento en la asociación donde se comprometan todos los integrantes de la misma, repercutiendo así al logro de objetivos y metas planteadas.

#### **4.4.2.3. Análisis situacional FODA**

Es muy importante detallar que este tipo de diagnóstico, nos ayuda a conocer las falencias que posee la asociación, cuyos resultados permitirán estructurar los diferentes mecanismos claves que nos enfocarán a fortalecer las estrategias. Esta herramienta de análisis situacional FODA, será la base principal para que los artesanos establezcan vínculos con sus clientes, establezcan buenas relaciones laborales y trabajen en equipo, sólo así podrán alcanzar beneficios en un futuro.

#### **Fortalezas.**

- a) Taller propio.
- b) Personal creativo e innovador.
- c) Conocimiento y experiencia en la rama artesanal.
- d) Ofrecer un producto 100% artesanal.
- e) Buen servicio al cliente.
- f) Contar con herramientas necesarias.

### **Oportunidades.**

- a) Visita de turistas nacionales y extranjeros.
- b) Participación en las ferias.
- c) Reconocimiento en el mercado nacional e internacional por medio de los nexos con fundaciones
- d) Respaldo del Ministerio de Turismo y Producción.
- e) Aprovechar la tecnología.
- f) Mayor demanda en agosto – febrero.

### **Debilidades.**

- a) Inexistencia de coordinación y comunicación entre los artesanos.
- b) Poca publicidad y promoción.
- c) No hay capacitación constante.
- d) Carencia de trabajo en equipo.
- e) No hay recursos económicos.

### **Amenazas.**

- a) Competencia de los artesanos de la ruta del Spondylus.
- b) Entrada de Yanbal y Avon.
- c) Cambio en los gustos y preferencias de los clientes.
- d) Alto costo de la materia prima.
- e) Carencia de fuentes de financiamiento.

Como conclusión se puede afirmar que antes de realizar una toma de decisión importante sobre el futuro de la asociación se necesita hacer el debido diagnóstico (FODA), ya que existen factores internos y externos que no se conocen, no los controlamos ni podemos cambiar.

Por lo tanto la aplicación del FODA es de vital importancia en una organización y en especial en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, porque se logar determinar en que están fallando y como cambiar, de la misma forma cuáles son sus ventajas y lograr mantenerse competitivamente.

#### **4.4.2.4. Implementación de nuevos diseños organizacionales**

##### **4.4.2.4.1. Aprendizaje organizacional.**

Se comprende como aprendizaje organizacional a un proceso mediante el cual los integrantes de la asociación obtienen información necesaria con el propósito de convertir los recursos en bienes comerciales para que la agrupación pueda maximizar su capacidad innovadora, creativa y competitiva.

Existen dos formas adecuadas que se pueden implementar en el aprendizaje organizacional:

1. El conocimiento clave está en los integrantes de la asociación y se identifica mediante su política de constitución.
2. El conocimiento organizacional existente se facilita para que los integrantes de la asociación pongan en práctica lo establecido a la norma interna y que maximice el crecimiento de la asociación.

El aprendizaje organizacional cuenta con herramientas adecuadas para incrementar el capital intelectual de la asociación, aumentando sus capacidades para resolver problemas que cada vez son más complejos y se pueden adaptar al entorno en que se encuentra.

#### **4.4.2.4.2. Integrantes con Empowerment**

El empowerment para la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto, mantiene un proceso estratégico que busca una relación entre los directivos quienes administran los recursos y socios quienes ejecutan la labor artesanal de la asociación para ampliar la confianza, responsabilidad y compromiso de cada uno con el propósito de desarrollar fuerzas económicas dentro de la asociación en la zona donde se desarrollan las actividades.

En el empowerment, se debe poseer las habilidades para trabajar de forma transparente con la información recolectada generando autonomía y poseer destrezas de dirigir grupos siendo organizado y así se podrá generar el equipo de trabajo.

En el Empowerment establecido para la Asociación intervienen dos personas importantes:

- a. Los comprometidos (Clientes)
- b. Los involucrados (Directivos y Socios)

Aquellas personas deben poseer habilidades para trabajar de forma transparente, así podrán brindar información real y confiable para generar autonomía de tal manera que las habilidades que poseen tengan la capacidad para dirigir grupos de trabajo, siempre siendo organizado durante la realización del trabajo.

El empowerment es el proceso estratégico que genera una relación entre los socios y la asociación en general, para que los clientes tengan la satisfacción de adquisición de los productos que comercializan diariamente. Los socios de la Asociación 21 de Agosto del Cantón Salinas con empowerment son unidos para el trabajo con integrantes responsables de brindar un servicio y producto de

calidad compartiendo un liderazgo para mejorar el proceso de producción y tomando decisiones relacionadas con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las características del equipo con empowerment de la Asociación de pequeños comerciante y artesanos 21 de Agosto son las siguientes.

- a. Los socios que integran la asociación comparten el liderazgo y obligaciones en conjunto para maximizar la producción.
- b. Los socios tienen autoridad de evaluar y mejorar la calidad del desempeño al procesar información que ayuda a desarrollar el nivel económico de la asociación.
- c. Proporcionar ideas al plantear estrategias para el cumplimiento de los objetivos de la asociación.
- d. Los integrantes de la asociación deben ser flexibles con los precios y creativos con los productos.
- e. Recibir capacitaciones para coordinar e intercambiar procesos entre los integrantes de la asociación.
- f. Optimizar los valores corporativos entre los socios para un mejor resultado en la agrupación.
- g. Organización adecuada y ejecutada aplicando el empowerment.

Es importante que la asociación mantenga integrantes con empowerment, para obtener resultados como:

- a. Reformar consecuentemente el desempeño de los equipo de trabajo que existen en la asociación 21 de Agosto.
- b. Organizar un buen nivel de productividad diaria para la asociación.
- c. Proporcionar satisfacción en los clientes, brindando servicio y productos de calidad.

- d. Ser competitivo para la mejora en el desempeño de la asociación.
- e. Promover la colaboración y participación activa de los integrantes de la asociación.
- f. Fomentar el trabajo en equipo y la toma de decisiones ante cambios que se dan en el entorno.
- g. Tomar decisiones en situaciones inesperadas.
- h. Mejorar la atención al cliente.
- i. Planificar las actividades que para aumentar el nivel de ventas y producción.

#### **4.4.2.4.3. Benchmarking.**

El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente el servicio que se brinda a los clientes.

Es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos para comparar el desempeño de las asociaciones a través de indicadores, es decir, consiste en realizar comparaciones entre la asociación y la competencia ya sea esta directa o indirecta, para descubrir y analizar cuáles son las estrategias adecuadas y aplicarlas en la agrupación.

El objetivo principal del benchmarking es aportar útiles elementos de juicio y conocimiento a la asociación a través de ejemplos existentes que permiten identificar los mejores enfoques que conduzcan a la optimización de estrategias y procesos administrativos. Para aprovechar al máximo esta práctica se deben seguir los siguientes pasos:

##### **1. Conocer la asociación**

Ejecutar un análisis situacional de la asociación, un análisis de rendimiento actual, definiendo los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas que existen en el

mercado local, es importante que en este punto se realice una planeación y excelente proceso que generen buenos resultados colectivamente.

## **2. Conocer a la competencia**

Analizar la competencia directa como indirecta, identificando cual es la participación del mercado y quien es su líder actual, analizar precios, clientes potenciales, proveedores y cuáles son los productos más aceptados en el mercado.

Se debe elaborar un reporte de la competencia que se está investigando para lograr establecer estrategias competitivas que aporten al desarrollo de la asociación.

## **3. Encontrar fortalezas**

Al identificar la competencia se debe realizar investigaciones de cómo funciona ya sea de forma interna y externa para poder competir en el mercado, aplicando las estrategias que tienen los integrantes al realizar un producto y brindar servicio personalizado, además es necesario que se tomen en cuenta sus debilidades ya que sirven para ser competitivos y maximizar los recursos existentes.

## **4. Aplicar estrategias en la asociación**

Utilizar la información recabada para corregir la situación de la asociación, ya que se pueden adquirir prácticas similares, mejorarlas y adaptarlas a los clientes que adquieren los productos.

Emplear una modificación o cambio en la asociación que permita conocer a sus integrantes las nuevas metas a alcanzar e implementar nuevos objetivos a corto plazo.



## **5. Evaluación**

Al momento de aplicar nuevas estrategias en la asociación se debe evaluar su desempeño, este proceso debe ser periódico para lograr una mejora continua que permita mantenerse en el mercado, para realizar una retroalimentación y que la ejecución de los objetivos sea sólida en su cumplimiento.

### **4.4.3. Diseño de los procesos y sistemas de gestión y control**

La tercera fase permite lograr el diseño de los procesos y los sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo; y representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelaciones. También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. El control deberá ser considerado como parte de cada uno de los procesos para complementar el diseño organizacional con la gestión del riesgo, las competencias y para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

#### **4.4.3.1. Forma estructural – aprendizaje.**

La Asociación de Pequeños Comerciantes y Artesanos “21 de Agosto”, del Cantón Salinas, de la Provincia de Santa Elena, busca interpretar las nuevas opciones direccionales hacia donde las organizaciones de gran productividad estaban enfocando su atención, donde hay mayor comunicación y son capaces de enfrentarse a los cambios que se presentan día a día. Por ello la Asociación está enfocada a ser una organización de aprendizaje, de esta manera las actividades que realicen serán:

**Tareas compartidas.-** esto les permitirá a cada uno de los colaboradores poder desarrollar sus trabajos de una forma efectiva, permitiendo así el trabajo en equipo, los cuales les permite tener resultados efectivos a la asociación.

**Jerarquía relajada.-** en las organizaciones que aplican este modelo de aprendizaje se tiene un control un poco relajado porque aquí va a existir confianza mutua en cada uno de los socios de la asociación y de esta manera lograr un ambiente óptimo para sus funciones, donde los socios se sientan cómodos en sus lugares de trabajo.

**Pocas reglas.-** las reglas que se tienen son las necesarias para poder llevar a cabo las actividades de cada uno, de esta manera el trabajador no se ve forzado y fatigado, y cumple con su objetivo de la mejor manera.

**Comunicación horizontal cara a cara.-** la comunicación es directa de directivo a socio y no hay intermediarios, de esta manera la información que se dé no se distorsiona. Donde el presidente como cada uno de los socios que pertenecen a la asociación pueda tener un diálogo oportuno de acuerdo a cada inconveniente que se les presente. Tener una comunicación cara a cara es de mucho beneficio de esta forma los socios pueden expresarse sin tener algún tipo de problema y sentirán que son tomados en cuenta y pueden dar opiniones de ser necesario.

**Muchos equipos y fuerza de trabajo.-** los trabajos que realizaran son en equipo de esta manera se logrará tener eficiencia en sus actividades. Hay un comité que son las fuerzas de tarea las cuales se conforman por varios representantes de la asociación, donde se ponen en conocimiento cada una de las necesidades que se tiene en la organización. Para ello los vocales de la Asociación se encargan de cada departamento y verifican que las acciones se están realizando acorde a los trabajos encomendados.

**Toma de decisiones descentralizadas.-** en este punto la toma de decisión se transfiere a todos los niveles, es decir cada uno de los comerciantes y artesanos de la asociación pueden dar su opinión acerca de algún tipo de inconveniente que se presente.

#### **4.4.3.2. Sistema de información y control**

Los sistemas de información permiten a la asociación mantenga una comunicación óptima donde puede estar en contacto y saber lo que se en cada una de las mismas.

Por ello se plantea que, para que la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, pueda tener mayor comunicación y trabajar conjuntamente para el desarrollo y beneficio de sus socios y de la misma, se aplica este sistema el cual permite a los directivos o socios intercambiar información en forma rutinaria de cada problema que se les presente, de las oportunidades, las actividades o decisiones. De esta manera se podrá llevar un control adecuado y oportuno de cada función y actividades realizadas, para beneficio de la asociación.

Para mantener una comunicación eficaz de cada uno de los socios se deben crear técnicas o en otro caso poseer los equipos necesarios para su rápida comunicación, así mismo los artesanos deben presentar sus respectivos informes de las actividades que han realizado, de esta manera se lleva un control óptimo de cada una de sus actividades y generar satisfacción a los clientes por el servicio adecuado que la asociación ofrece.

#### **4.4.3.3. Política de recursos humanos e incentivos.**

Establecer políticas en el departamento de recursos humanos resulta necesario para el buen funcionamiento del mismo, es decir se fijan parámetros a seguir con el fin de que se cumplan todas las reglas impuestas inicialmente y que serán de gran ayuda para que exista un ambiente laboral adecuado; pero no solo debemos basarnos en reglas a cumplirse sino también en incentivar al personal a través de diferentes estrategias.

La Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, implementará políticas que deberán cumplir los socios, así como también

proporcionará incentivos que motivaran a que exista un ambiente organizacional adecuado.

Entre las principales políticas e incentivos a aplicarse en la asociación 21 de Agosto tenemos:

- Reunión de trabajo para informe de actividades cada mes
- Reunión con socios para detectar falencias y necesidades
- Establecimiento de un horario fijo de trabajo
- Capacidad de análisis
- Predisposición de trabajar en equipos
- Honestidad
- Transparencia en el trabajo
- Mantener buenas relaciones laborales con todos los socios
- Toda inasistencia debe ser justificada
- Responsabilidad en la toma de decisiones
- Responsabilidad en el desempeño de las actividades laborales
- Se elegirá al mejor socio trabajador del mes
- Se brindará capacitaciones para mejorar sus destrezas.

#### **4.4.3.4. Resultados de efectividad del diseño organizacional.**

##### **4.4.3.4.1. Recursos.**

Los comerciantes y artesanos de la Asociación “21 de Agosto”, trabajan con la mayor dedicación posible para cumplir a cabalidad cada una de las funciones.

De esta manera al realizar un análisis de los resultados de cada recurso podemos determinar que cada función se desarrolle adecuadamente desde el directorio donde se realiza cada punto establecido y las funciones de cada uno de los demás socios y colaboradores planteadas para beneficio de los clientes y de la asociación.

## **RECURSO HUMANO.**

### **Presidente.**

Se preocupa por tener un desenvolvimiento adecuado y se plantea trabajar en equipo con cada uno de los socios, tiene a su cargo diferentes actividades las cuales se proyectan al cumplimiento adecuado de cada labor, como el de sus funciones establecidas, mediante una comunicación oportuna para el logro de las metas de la asociación.

Tiene presente realizar planificaciones eficaces tanto a corto como a largo plazo, además se preocupa de llevar cada día un ambiente adecuado, ofrecer seguridad en sus acciones y crear un hábito de trabajo continuo.

### **Vice-Presidente.**

El vicepresidente al igual que la autoridad principal de la asociación tiene presente las necesidades que desea alcanzar la asociación de esta manera aprovecha adecuadamente cada recurso que esta tiene, además proporciona información a los socios sobre las funciones que deben cumplir, obligaciones, responsabilidades, beneficios, etc.

De esta manera crea un ambiente de trabajo conjunto, organizado y creativo teniendo en cuenta la mejora de sus labores y de la asociación.

### **Tesorero**

Se encarga de controlar y llevar cada día un adecuado registro del efectivo de la asociación, tomando decisiones y formulando planes para aplicaciones de capital, así como la obtención de recursos, dirección de actividades financieras y manejo de la cartera de inversiones.

Este trabajo lo realiza de una forma eficiente considerando que cada actividad tiene diferentes objetivos que van a beneficio de la asociación.

### **Secretario.**

Informa constantemente sobre el desarrollo de su gestión, teniendo en cuenta que un requisito fundamental es la comunicación para que de esta manera toda su labor sea acorde con lo preveniente en la planificación, esto es con el cumplimiento de las metas y objetivos.

Tiene participación en el acceso de la información de la asociación, con el único fin de realizar informes oportunos.

### **Vocales.**

Deciden conjuntamente con los socios sobre las responsabilidades y obligaciones que cada uno debe llevar a cabo, de esta manera se distribuirán entre todos, creando áreas o comisiones de trabajo, para que todos puedan aportar su labor.

El compañerismo, respeto y la comunicación son sus mejores herramientas de desenvolvimiento por los cuales llevan un trabajo muy conjunto.

## **RECURSOS TANGIBLES.**

### **Financiero.**

Es de vital importancia para la asociación porque en él se basa el financiamiento que desea obtener, con el fin de implementar infraestructura o productos que permitan brindar un buen servicio. Para cumplir a cabalidad con esta actividad se utilizan programas necesarios donde se registra los ingresos y egresos que posee la asociación y de esta manera contar con documentación de respaldo.

### **Físicos.**

Los recursos físicos que posee la asociación son administrados apropiadamente, la asociación reconoce que para tener éxito depende de la correcta organización de estos recursos como los muebles y enseres y las islas que se encuentran en el lugar asignado para la venta de sus productos.

### **RECURSOS INTANGIBLES.**

#### **Tecnología.**

Es uno de los recursos más valiosos en la asociación, se relaciona con la innovación y la propiedad intelectual, brindando productos de calidad a los clientes. Además al contar con tecnología se puede estar al tanto con las necesidades actuales en una sociedad cambiante y cada vez más exigente.

#### **Eficiencia.**

El 90% de efectividad se basa en las habilidades de cada uno de los socios de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de agosto”, para realizar sus funciones eficientemente, permitiéndoles ofrecer productos de calidad e innovadores, aplicando un continuo ajuste a cada inconveniente trabajando con esfuerzo para el alcance de la eficiencia en cada una de sus funciones.

#### **Metas**

1. Tener un control adecuado de un 90% de los socios al realizar sus funciones.
2. Lograr mejoras en un 100% la atención al cliente que ofrece la asociación, mediante un trabajo en equipo.
3. Lograr que la población tenga conocimiento sobre los productos que ofrece la asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de agosto”

4. Establecer alianzas necesarias para el trabajo con tecnologías que conduzcan a la producción de reducir costos, mejorar la calidad y aumentar en un 95% la rentabilidad.
5. Cooperar en un 100% con los gobiernos seccionales y empresas para el mejoramiento continuo de los servicios.
6. Renovar los sitios donde se ofrecen los productos que elaboran los artesanos de la asociación.

### **Valores.**

Responsabilidad.- los socios de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de agosto”, mantienen una responsabilidad de un 75% en cada una de las funciones encomendadas y en los servicios que estos prestan

Laboriosidad.- todos los socios realizan sus actividades con el 100% de esmero comprometiéndose completamente con la labor que realiza diariamente.

Trabajo en equipo.- los socios trabajan en equipo bajo planificación óptimas estrategias que permiten lograr los objetivos planteados a través de la integración y motivación de los miembros del equipo.

Honestidad.- este es uno de los valores primordiales que se cumplen dentro de la asociación por parte de los socios, para seguir trabajando en este ámbito y lograr una mayor responsabilidad.

Trabajo constante.- los socios realizan trabajos con gran esfuerzo y dedicación para alcanzar sus objetivos, brindando productos innovadores que cumplan las expectativas de los clientes de la asociación.

Finalmente podemos establecer que es necesario entender los diferentes cambios que se pueden dar dentro de una organización, para poder resolverlos de manera



inmediata, por lo tanto el líder debe utilizar instrumentos que en corto tiempo le permitan conocer o le informen sobre su organización y las condiciones del entorno, a efectos de alcanzar la visión, cumplir la misión y los objetivos, etc.

#### **4.4.4. Estructura organizativa y reglamento interno**

La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, funciones y el reglamento interno.

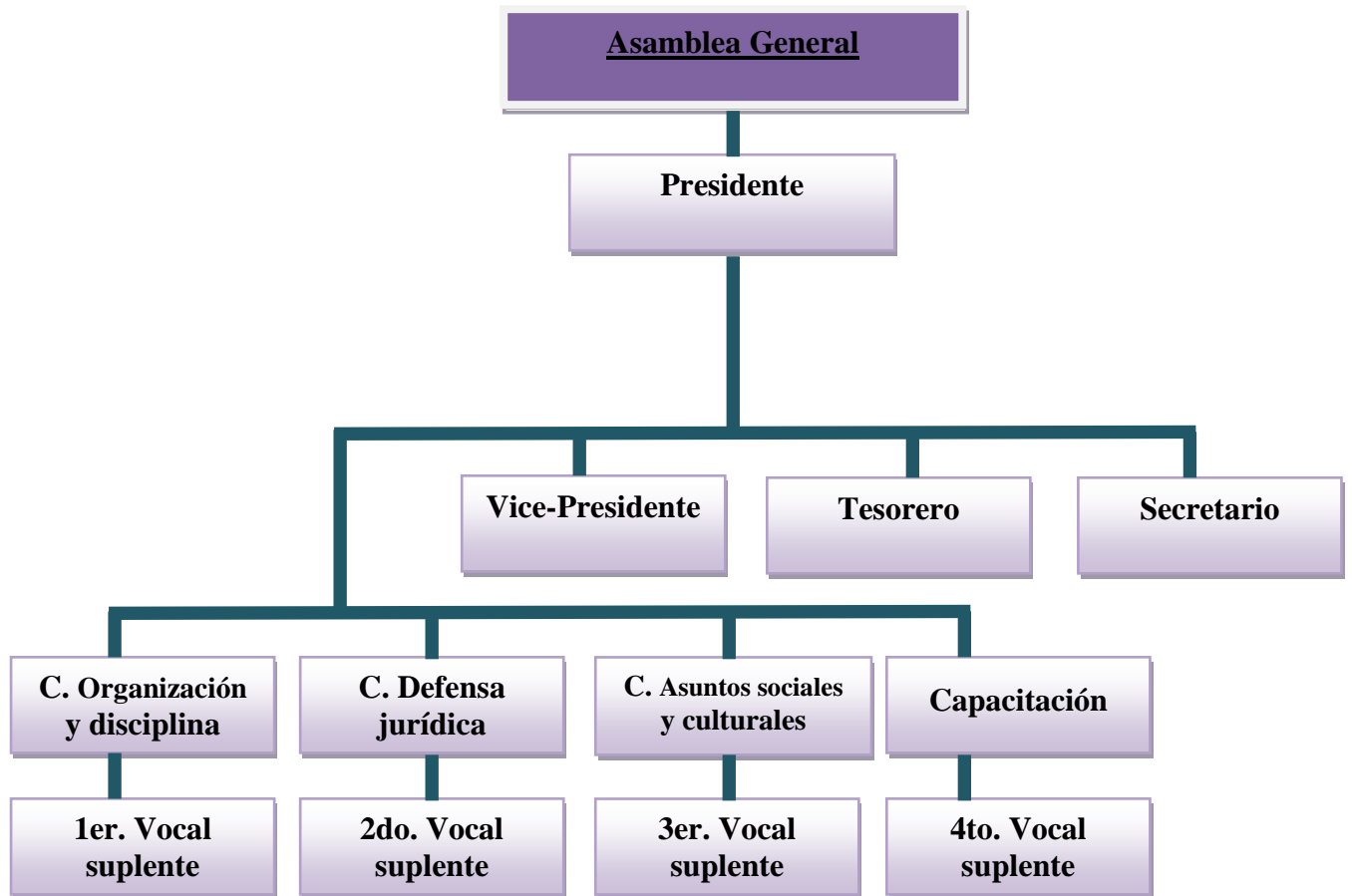
##### **4.4.4.1. Orgánico funcional de la Asociación 21 de Agosto.**

En este segmento se hace la respectiva conceptualización de cada uno de los cargos y las funciones que dicho puesto amerita, como se presenta a continuación en el organigrama:

##### **4.4.4.2. Organigrama.**

El organigrama de La Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, se establece de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la asociación, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética. Entonces la estructura organizativa para la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, será el siguiente:

**CUADRO # 37:** Organigrama Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”



**Fuente:** Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”  
**Elaborado por:** Oscar González

## **LA ASAMBLEA GENERAL**

Según el Art. 24 de los estatutos consta que: La Asamblea General es la máxima autoridad de la Asociación y la integran todos los socios activos en goce de sus derechos. Puede acordar y ratificar todos los actos y resoluciones que presente el Directorio. Por tanto las facultades de la Asamblea General son las siguientes:

1. Elegir cada dos años a los nuevos miembros del directorio
2. Examinar las actividades que se realizan y aprobar nuevos proyectos en beneficio de la asociación.
3. Autorizar la adquisición y gravamen de los bienes de la asociación.
4. Establecer cualquier tipo de cuotas ya sea de ingresos, ordinarias y extraordinarias que se estimen convenientes, para la realización de trámites.
5. Tiene a su cargo tomar las decisiones pertinentes para el respectivo cumplimiento de los objetivos de la asociación.
6. Trabajar en equipo para que exista integración y compromiso
7. Presentar nuevas ideas en las sesiones para progreso de la asociación.

### **4.4.4.3. Presidente**

El presidente depende directamente de la Asamblea General y es el ente encargado de buscar el desarrollo de la asociación y con esto la superación personal de sus miembros. Las funciones a cargo del directorio son las siguientes:

1. Tiene la obligación de sesionar por lo menos una vez al mes y organizar las funciones administrativas de la asociación.
2. Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamento interno y las resoluciones de asamblea general.
3. Estudiar y formular proyectos de reformas y en pro-mejoras de la asociación.

4. Conocer y resolver los problemas de la asociación, para elaborar un plan de trabajo y el respectivo presupuesto en el periodo de su administración.
5. Integrar comisiones que colaboren al cumplimiento de los fines organizacionales.
6. Autorizar gastos y contratos por un valor no mayor al 10% de los fondos de la asociación.

El presidente es el representante legal, judicial y extrajudicial, que estando por encima de toda la asociación, manda y dirige la gestión de la misma; tiene la responsabilidad de formular conclusiones, recomendaciones y reportar directamente a la Asamblea General los avances de la Asociación.

**Funciones:**

1. Se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar que todo marche bien y responderá por el progreso de la Asociación.
2. Velar por el prestigio del Comercio, impidiendo la competencia ilícita y desleal, vigilando el cumplimiento de todas las disposiciones vigentes.
3. Presidir las reuniones y demás actos oficiales de la asociación, convocando a sesiones de asamblea general y de directorio.
4. Administrar los recursos humanos, materiales y los servicios en la venta de productos del mar, de acuerdo a lo establecido en las leyes, reglamentos, normas y procedimientos vigentes.
5. Informar y asesorar permanentemente a los asociados, poniendo a su disposición una serie de servicios que le ayuden en su actividad comercial.
6. Firmar conjuntamente con el secretario las actas, comunicaciones y demás documentos así como también todas las órdenes de egresos de la asociación, siendo los dos responsables de administración y asociación.

### **Perfil de puesto**

1. Debe tener capacidad de liderazgo; de trabajo en equipo; de escucha; de análisis y de síntesis, para planear estratégicamente las actividades.
2. Tener dotes de psicología; de mando; espíritu de observación; de perseverancia; de constancia e integridad moral y ética.
3. Capacidad para la comunicación clara con medios verbales y escritos.
4. Contar con capacidad de adaptación en situaciones cambiantes.
5. Destreza para solucionar problemas y habilidad de reaccionar con rapidez, frente a los cambios. Tener iniciativa propia y debe ser objetivo.

### **EL Vicepresidente**

Es la persona que trabaja directamente con el presidente y cuando este no pueda presentarse por algún imprevisto, el Vice-presidente tiene la facultad de dirigir las actividades de la Asociación.

### **Funciones:**

1. Asesorar al presidente y a las demás dependencias del directorio, en asuntos jurídicos y administrativos que interesen a la misma asociación.
2. Puede reemplazar al presidente cuando el caso lo amerite, de manera temporal o definitiva.
3. Programar y supervisar los actos administrativos necesarios para el cumplimiento de las funciones de la asociación.
4. Colaborar con el presidente, para realizar trámites, solucionar problemas, y obtener beneficios, Elaborando propuestas para la mejora de la asociación.
5. Vigilar que el personal cumpla con las políticas de la asociación.

### **Perfil del puesto**

1. Capacidad de organización
2. Responsable de tener habilidad para la toma de decisiones
3. Habilidad para integrar y coordinar grupos de trabajo
4. Mantiene buenas relaciones interpersonales con actitud positiva.
5. Debe tener capacidad de liderazgo
6. Tiene la facultad de resolver conflictos

### **EL Secretario**

Es la persona encargada de velar por el diligenciamiento y cumplimiento de los libros reglamentarios, registros y controles.

### **Funciones:**

1. Redactar y administrar las actas de las sesiones.
2. Llevar al día la correspondencia y los libros de registros de los afiliados, además de firmar conjuntamente con el presidente las actas, comunicaciones, registros y demás documentos de la asociación.
3. Citar por orden del presidente a las sesiones del directorio y asamblea general, asimismo tramitar la correspondencia relacionada con el movimiento interno de la asociación.
4. Llevar en mayor secreto y cuidado los archivos a su cargo, el mismo que deberá recibirlo y entregarlo por inventario, con ética profesional y de acuerdo con los criterios de la asociación.

### **Perfil de puesto**

1. Se caracteriza por su honestidad, eficiencia, responsabilidad, prudencia en la información manejada, y mantiene buenas relaciones interpersonales.

2. Es tolerante, atento y respetuoso con todos
3. Tener cuidado en la organización y distribución de documentos.

### **EL Tesorero**

Es la persona encargada de organizar, orientar y responsabilizarse por el sistema de recaudación, recepción y custodia de valores y títulos, de la asociación.

#### **Funciones:**

1. Administrar y responder civil y penalmente por los fondos de la asociación, también le corresponde ubicar dichos fondos y bienes de acuerdo a las disposiciones del directorio y de la Asamblea General.
2. Determinar las necesidades de la asociación con la ayuda del directorio, además de supervisar y controlar el proceso de análisis de las cuentas bancarias.
3. Llevar los libros de ingresos y egresos con el mayor orden y objetividad, asimismo debe elaborar el presupuesto de la asociación y someterlo a consideración del Directorio y a la aprobación de la Asamblea General.
4. Tener al día el Inventario de los bienes propios de la asociación y velar por su constante actualización.
5. Recordar los valores de diversos concepto ingresen a la asociación y depositarlos en una cuenta bancaria, no pudiendo por ningún motivo retener en su poder cantidades de dinero en efectivo por más de 48 horas hábiles, y por cualquiera que sea su monto de recaudación.
6. Presentar al Directorio y a la Asamblea General el respectivo estado de cuenta, cada dos meses o cuando lo estimen conveniente los órganos directivos de la asociación.
7. Registrar su firma y la del presidente en todos los depósitos bancarios para efectos de movilización de fondos.

### **Perfil del puesto**

1. Planificar, coordinar y organizar el trabajo que amerita este puesto
2. Lleva la contabilidad financiera y emitir la información correspondiente mensualmente, permaneciendo atento a las necesidades que van surgiendo en la cotidianidad y buscar la solución con sencillez y eficiencia.
3. Debe actuar con responsabilidad, honestidad y tener iniciativa propia para resolver problemas.

### **Los Vocales**

Son personas que colaboran con la directiva y tienen la responsabilidad de velar por el cumplimiento de los reglamentos, tienen las siguientes funciones:

1. Asistir a las sesiones del Directorio y Asamblea General con voz y voto.
2. Integrar y participar en las comisiones que nombre el directorio o su defecto la Asamblea General.
3. Supervisar las actividades de los programas y proyectos a cargo de la asociación por iniciativa propia o por encargo del Directorio.
4. Subrogar en las funciones a cualquier miembro del Directorio que por algún motivo se ausentara en forma temporal o definitiva a la organización.

#### **4.4.4.4. Equipo de trabajo**

Los comerciantes y artesanos de la Asociación “21 de Agosto”, conforman un equipo de trabajo, y elaboran sus productos, con la mayor dedicación posible para poder cumplir a cabalidad cada una de las funciones y brindar al cliente productos de calidad.



De esta manera al realizar un análisis de los resultados de cada recurso podemos determinar que cada función se desarrolle adecuadamente desde el directorio donde se realiza cada punto establecido y las funciones de cada uno de los demás socios y colaboradores planteadas para beneficio de los clientes y de la asociación.

El equipo de trabajo con que cuenta la asociación es el siguiente:

### **Presidente.**

Se preocupa por tener un desenvolvimiento adecuado y se plantea trabajar en equipo con cada uno de los socios, tiene a su cargo diferentes actividades las cuales se proyectan al cumplimiento adecuado de cada labor, como el de sus funciones establecidas, mediante una comunicación oportuna para el logro de las metas de la asociación. Tiene presente realizar planificaciones eficaces tanto a corto como a largo plazo, además se preocupa de llevar cada día un ambiente adecuado, ofrecer seguridad en sus acciones y crear un hábito de trabajo continuo.

### **Vice-Presidente.**

El vicepresidente al igual que la autoridad principal de la asociación tiene presente las necesidades que desea alcanzar la asociación de esta manera aprovecha adecuadamente cada recurso que esta tiene, además proporciona información a los socios sobre las funciones que deben cumplir, obligaciones, responsabilidades, beneficios, de esta manera crea un ambiente de trabajo conjunto, organizado y creativo teniendo en cuenta la mejora de sus labores y de la asociación.

### **Tesorero**

Se encarga de controlar y llevar cada día un adecuado registro del efectivo de la asociación, tomando decisiones y formulando planes para aplicaciones de capital, así como la obtención de recursos, dirección de actividades financieras y manejo de la cartera de inversiones. Este trabajo lo realiza de una forma eficiente

considerando que cada actividad tiene diferentes objetivos que van en beneficio de la asociación.

### **Secretario.**

Informa constantemente sobre el desarrollo de su gestión, teniendo en cuenta que un requisito fundamental es la comunicación para que de esta manera toda su labor sea acorde con lo establecido para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados. Tiene participación en el acceso de la información de la asociación, con el único fin de realizar informes oportunos.

### **Vocales.**

Deciden conjuntamente con los socios sobre las responsabilidades y obligaciones que cada uno debe llevar a cabo, de esta manera se distribuirán entre todos, creando áreas o comisiones de trabajo, para que todos puedan aportar su labor. El compañerismo, respeto y la comunicación son sus mejores herramientas de desenvolvimiento por los cuales llevan un trabajo muy conjunto.

#### **4.4.4.5. Sensibilidad del equipo de trabajo.**

Es de gran importancia que en la Asociación de Pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, mantengan como un elemento fundamental para lograr sus metas, la responsabilidad del equipo de trabajo, impulsando el proceso de integración.

Mediante esta integración de equipos de trabajo se creará un ambiente armónico, que les permite a todos los miembros de la asociación sentirse cómodos e informales, porque la confianza reemplaza a temores y las personas están dispuestas a tomar riesgos, es decir se encuentran en un ambiente de crecimiento y aprendizaje con personas involucradas e interesadas

Por tanto los miembros de la asociación tienen la libertad para expresar sus pensamientos, sentimientos e ideas. Se escuchan mutuamente y pueden expresar

ideas sin ser criticados o avergonzados, estimulando así la diversidad de opiniones, ideas y experiencias.

#### **4.4.4.6. Toma de decisiones**

La solución de problemas y la toma de decisiones es una de las tareas más importantes dentro de la asociación. La organización y su funcionamiento van a depender de la capacidad de solucionar problemas, de la capacidad de decisión y de la calidad de las decisiones tomadas.

En la Asociación de Pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, al momento de tomar decisiones deben estar de acuerdo todos los socios, el cual resulta ser, así, una tarea difícil, para los integrantes de la misma, por esta razón deben tomar en cuenta lo siguiente:

- **Decisiones:** Combinar situaciones y conductas que las integrantes o socias las describen en tres componentes principales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos.
- **Resultado:** Situaciones que se describen públicamente a las integrantes, para tomar una acción correctiva en el cual el resultado puede variar.
- **Consecuencias:** Reacciones adecuadas que en su momento se evalúan en ciertos términos los cuales se asocian en la obtención de excelentes resultados.
- **Preferencias.-** Conductas expresivas de elegir un curso de acción sobre los integrantes.
- **Tomar una decisión:** Proceso entero de cada integrante al elegir un curso de acción.

**4.4.4.7. Reglamento interno de la Asociación de Pequeños Comerciantes y artesanos 21 de agosto.**

**CAPITULO I**

**NATURALEZA, DENOMINACIÓN, DOMICILIO Y PLAZO**

Art. 1.- Crease en el cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, República del Ecuador, dieciséis días del mes de mayo del dos mil uno, siendo las 12h00, según acuerdo ministerial N° 4625, la Asociación de Pequeños Comerciantes y Artesanos “21 de Agosto” y que se identificará con el LEMA: UNION, TRABAJO Y PROGRESO, como una entidad de privada y apolítica.

Art. 2.- El domicilio de la Asociación será: en el Cantón Salinas, Barrio Chipipe en el malecón de dicha localidad.

Art. 3.- La Asociación se constituye por tiempo indefinido y solo podrá disolverse por acuerdo de Asamblea General.

**CAPITULO II**

**OBJETO O FINALIDAD**

Art. 4.- Los fines u objetos de la Asociación serán:

- a) Facilitar la integración de socios
- b) Lograr una mayor rentabilidad empresarial a través de la disminución de costos.

Adiestrar el recurso humano en forma conjunta en las diferentes áreas

**CAPITULO III**

**EL PATRIMONIO**

Art. 5.- El patrimonio de la Asociación estará constituido por:

- a) Aportaciones de sus miembros

b) Todos los bienes muebles o inmuebles que adquiera

Art. 6.- El Patrimonio será administrado por la Junta Directiva conforme a las directrices que le manifieste la Asamblea General.

#### **CAPITULO IV DEL GOBIERNO DE LA ASOCIACIÓN.**

Art. 7.- El gobierno de la asociación será ejercido por:

- a) Asamblea General; y
- b) La Junta Directiva

#### **CAPITULO V DE LA ASAMBLEA GENERAL**

Art. 8.- La Asamblea General, debidamente convocada, es la autoridad máxima de la Asociación y estará integrada por la totalidad de los miembros.

Art. 9.- La asamblea General se reunirá ordinariamente una vez al año y extraordinaria cuando fuere convocada por la Junta Directiva. La Asamblea General sesionará válidamente con la asistencia del cincuenta y uno por ciento como mínimo de los Miembros en primera convocatoria y en segunda convocatoria con los miembros que estén presentes, excepto en los casos especiales en que se requiera una mayoría diferente.

Art. 10.- Todo miembro que no pudiera asistir a cualquiera de las sesiones de Asamblea General por motivos justificados podrá hacerse representar por escrito por otro miembro. El límite de representaciones es de un miembro, llevando la voz y el voto de su representado.

**CAPITULO VI**  
**DE LA JUNTA DIRECTIVA**

Art. 11.- La dirección y administración de la Asociación estará a cargo de la Junta Directiva, la cual estará integrada de la siguiente forma:

Presidente, un Secretario, un Tesorero. La Junta Directiva administrará y dispondrá del patrimonio de la misma, en los términos que establezcan estos estatutos.

Art. 12.- Los miembros de la Junta Directiva serán electos para un periodo de dos años pudiendo ser reelectos por un periodo más.

Art. 13.- La Junta Directiva sesionará ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuantas veces sea necesario.

Art. 14.- El quorum necesario para que la Junta Directiva pueda sesionar es la mitad más uno de sus Miembros y sus acuerdos deberán ser tomados por la mayoría de los asistentes.

Art. 15 El representante legal de la asociación será el presidente de la Junta Directiva.

**CAPITULO VII**  
**DE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACION.**

Art. 16.- Son MIEMBROS DE LA ASOCIACION todas aquellas personas que aportan tangible e intangiblemente a la constitución de la misma.

Art. 17.- Son derechos de los miembros de la asociación.

- a) Gozar de los beneficios derivados de la Asociación.
- b) Tener voz en las deliberaciones y voto en las decisiones de la Asamblea General;
- c) Optar a cargos directivos que señalen los estatutos de la asociación.
- d) Los demás que les señalen los estatutos de la Asociación.

Art. 18.- Son deberes de los miembros de la asociación.

- a) Asistir a todas las sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Asamblea General.
- b) Cooperar en el desarrollo de aquellas actividades propias de la Asociación.
- c) Cumplir y hacer cumplir los presentes Estatutos, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General.

Art. 19.- La calidad de miembro de la asociación se perderá por las causas siguientes:

- a) Por faltas cometidas que a juicio de la Asamblea General merezcan tal sanción;
- y
- b) Por renuncia presentada por escrito a la Junta Directiva.

## **CAPITULO VIII**

### **GENERACION DE INGRESO Y DISTRIBUCION DE UTILIDADES.**

Art.- 20 La generación de ingresos de la asociación se obtendrá por la aportación inicial de cada uno de los miembros de la asociación. (Sugiriendo que esta no sea menor de mil dólares), a fin de lograr la sostenibilidad de la asociación.

Art.- 21 La distribución de utilidades y pérdidas se realizará en forma equitativa en función de la aportación de sus miembros.

## **CAPITULO IX**

### **DE LA DISOLUCIÓN.**

Art. 22.- La Asociación no podrá disolverse por disposición de la Asamblea General convocada para ese efecto.

Art. 23.- En caso de acordarse la disolución de la Asociación se nombrará una Junta de Liquidación compuesta por cinco personas, electas por la Asamblea General.

## **CAPITULO X DISPOSICIONES GENERALES.**

Art. 24.- Para reformar o derogar los presentes estatutos será necesario el voto favorable de no menos del sesenta por ciento de los miembros en Asamblea General convocada para tal efecto.

Art. 25.- La Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, se regirán por los estatutos y demás disposiciones legales aplicables.

### **NÓMINA DE DIRECTIVOS Y SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS COMERCIANTES Y ARTESANOS “21 DE AGOSTO”**

1.	Alejandro De La Luisa Pedro Fernando	Presidente
2.	Barzola Caiche Luciano	Vicepresidente
3.	Borbor Salinas Luis Domingo	Secretario
4.	Cueva Solis Sandra Del Pilar	Tesorera
5.	De La Cruz Gonzabay Félix Matías	
6.	De La Cruz Panchana Manuel Sifredo	
7.	Del Pezo González Juan Teodoro	
8.	Drouet Zambrano Víctor Manuel	
9.	Floreano Panchana Manuel Alberto	
10.	Gilces Aldas Nancy Amparo	
11.	Gonzabay Bacilio Juan Alfredo	
12.	González Reyes Lady	
13.	Guale Malavé Leybert Nery	
14.	Guale Malavé Santos	



15. Gutiérrez Acuña Nadia
16. Lainez Noroña Manuel Fernando
17. Limón Yagual Jorge Luis
18. Limón Yagual Pascual Frank
19. Luisa Maisanche Lupe Griselda
20. Luisa Maisanche Mentor Raúl
21. Muñoz Quimí César Eduardo
22. Perero Suárez Darwin Ignacio
23. Pozo Romero Joffre Felipe
24. Quimí Salinas Jimmy Javier
25. Quinde Guale Wilson Colon
26. Reyes González Nena Leyda
27. Rosado Flores Yadira

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **CONCLUSIONES.**

Durante la investigación que se realizó para la elaboración del Diseño organizacional para la Asociación de Pequeños Comerciantes y Artesanos 21 se determinaron las siguientes conclusiones:

1. La asociación no cuenta con comisiones que puedan desarrollar las actividades pertinentes para analizar los recursos con los que se cuentan, y de esta manera que los socios puedan ejecutar tareas y grupos de trabajo orientado a la organización y a sus integrantes a fines colectivos.
2. La Asociación 21 de Agosto no cuenta con una proyección estratégica que identifique objetivos y visión, lo cual impide poseer una identidad de conocimiento administrativo y estratégico que oriente jerárquicamente las políticas y obligaciones de los socios.
3. La asociación no cuenta con diseños de procesos y sistemas de gestión lo cual le impide avanzar de acuerdo a los objetivos planteados diariamente, ya que sus integrantes su labor es netamente empírica y el sector donde se desarrollan son copados de competencia desleal.
4. No cuentan con un organigrama lo cual no permite poseer una jerarquía correcta para la asociación ya que no se identifican puestos de trabajos y los socios no tienen direccionamiento reglamentario para dirigir cada actividad a un fin común, lo cual genera descoordinación en toda planificación, producción y comercialización de los productos.

## **RECOMENDACIONES.**

En la asociación Pequeños Comerciantes y Artesanos 21 de Agosto se pueden determinar las siguientes recomendaciones a los directivos y socios:

1. Se recomienda implementar comisiones de organización y disciplina, de defensa jurídica, asuntos sociales y culturales y capacitación para poseer una buena gestión administrativa para que los integrantes actúen conforme a lo estipulado y así cumplir los propósitos de desarrollo de la asociación.

2. Una proyección estratégica para determinar la filosofía, misión, visión y objetivos para la asociación la cual permita administrar y llevar a cabo actividades de acuerdo a una planificación oportuna y contundente en la que cada socio se sienta comprometido por sus acciones y obligaciones que debe realizar cumpliendo políticas internas y externas basadas para el desarrollo administrativo y económico de la organización.

3. Se recomienda diseñar procesos y sistemas de gestión para poder realizar las actividades a través de sistemas de producción para que los productos puedan competir de acuerdo a la calidad que poseen

4. Se recomienda establecer un organigrama funcional que permita mantener una jerarquía organizada para que los socios puedan identificar puestos de trabajo, funciones, perfiles, de tal manera que la orientación sea oportuna para el cumplimiento de los objetivos y una buena planificación de las actividades que realiza cada socio con el fin de mejorar sus condiciones productivas y económicas.

5. Aplicar el Diseño Organizacional en la Asociación 21 de Agosto para maximizar los resultados administrativos, trabajar en equipo, establecer mejores mercados comerciales y mejorar las condiciones socioeconómicas de sus integrantes.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (2002.), Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto.(2004), Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. International Thomson Editores. México.
- ✓ CUMMINGSG. (2007), Desarrollo Organizacional y Cambio.
- ✓ DAFT Richard L. (2007), Teoría y Diseño Organizacional Edición: 9ª Año: 2007 País: México
- ✓ DAFT, Richard. (2.004.), Teoría y diseño organizacional. 8 ed. México: Thomson editores.
- ✓ ARENAS V, Wilson y otros (2004), Administración por resultados, un enfoque teórico practico para las organizaciones cambiantes.
- ✓ AVILAR Héctor (2006), Método “introducción a métodos de la investigación”
- ✓ AZÓCAR A. Ramón (2006), Diseño Organizacional 7º Edición
- ✓ BENJAMIN Franklin, (2008) Organización de empresas. Tercera Edición. Ed. McGraw Hill.
- ✓ BERNAL César (2006) Metodología de la Investigación para Administración, Economía Humanidades y Ciencias Sociales Segunda Edición.
- ✓ DE ZUANI, Elio. (2005), Introducción a la administración de las Organizaciones. Argentina: Valletta Ediciones.
- ✓ GARCÍA López, J.M.:(2010), "El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos" en Contribuciones a la Economía.

- ✓ GAREH R Jones. (2008), Teoría Organizacional, diseño y cambio de las organizaciones. 5ª ed. México. Pearson: Prentice Hall.
- ✓ GIBSON, James L. et. al. (2007), Organización, comportamiento, estructura, proceso. México: Mc Graw Hill.
- ✓ GILLI Juan José (2007), Diseño Organizativo Estructura y Procesos Primera Edición Buenos Aires Granica.
- ✓ GÓMEZ Marcelo M. Introducción a la Metodología de la Investigación Científica
- ✓ JONES, G. (2008), Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones, Editorial Prentice Hall, México.
- ✓ LAMARCA R. Metodología de la Investigación técnico-científica, Edit. Rubiños, Moscú.
- ✓ MÉNDEZ Carlos (2006), Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación Cuarta Edición.
- ✓ MINTZBERG Henry. (2007) Diseño de organizaciones eficientes. 2ª edición. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- ✓ PUBLICACIONES VÉRTICE, Estructuras Organizativas.
- ✓ PRIETO, Jorge. (2008) Gestión estratégica organizacional: Guía práctica para el diagnóstico empresarial. 2 ed. Bogotá: Ediciones ECOE.
- ✓ RICO, Ramón y FERNÁNDEZ, (2002.) Diseño de organizaciones como proceso simbólico. En: Psicothema. Madrid, Vol. 14, nº 2.
- ✓ RODRÍGUEZ G. Gregorio, Metodología de la Investigación.
- ✓ RODRÍGUEZ Valencia (2007), Dirección Moderna de Organizaciones Edición 1º
- ✓ ZORRILLA Arena (2007) Introducción a la Metodología de la Investigación sexta edición.

### **Páginas de Internet.**

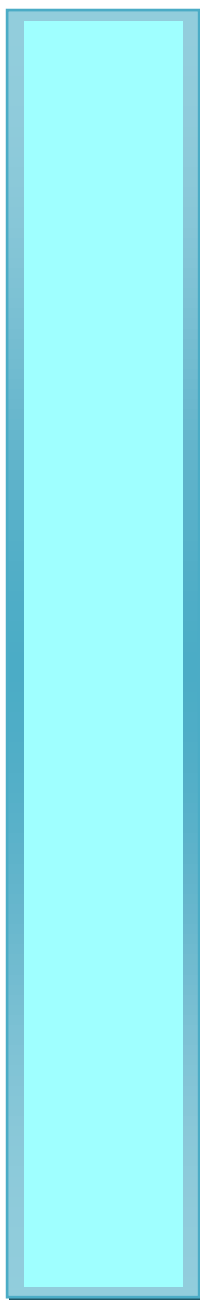
[www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.html](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.html)

<http://desarrollo-profesional.universia.es/mercado-laboral/procesoselección/entrevistas/tipos-entrevistas/>

[www.slideshare.net/.../estructuraorganizacional-presentation](http://www.slideshare.net/.../estructuraorganizacional-presentation)

[www.itpl.edumx/publica/tutoriales/comadval/t23.html](http://www.itpl.edumx/publica/tutoriales/comadval/t23.html)

[www.mitecnologico.com/DiseñoOrganizacional](http://www.mitecnologico.com/DiseñoOrganizacional)



# APÉNDICES

**Anexo # 1:** Modelo de encuestas.



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**

**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para diseñar técnicas indispensables que mejoren la gestión de la asociación. Todo cuanto nos pueda decir en honor a la verdad será de mucha utilidad y se le dará a su respuesta un tratamiento estadístico.

**ENCUESTA A LOS CLIENTES**

Nombre.....  
Telf.....  
Edad: 18 -- 24 años   
25 -- 34 años   
entrevistado:  
35 -- 44 años   
45-- 54 años   
Más de 55

Fecha:.....  
Sexo: M  F   
Nivel de Instrucción del  
Primaria   
Secundaria   
Superior

**1.- ¿Realiza Ud. compras de productos en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?**

Si  No

**2.- ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?**

Diario   
Semanal   
Quincenal   
Mensual   
Otra.....

**3.- ¿Qué le parecen los productos que le ofrece la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?**

Excelente   
Muy buenos   
Buenos   
Regulares   
Deficiente



**4.- ¿Cómo estima Ud. los precios que le ofrecen en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?**

- Caros
- Medianamente Caros
- Económicos
- Baratos

**5. ¿Qué aspectos considera más valiosos del producto y servicio que le ofrece la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?**

- Precio
- Calidad
- Atención al cliente
- Otro \_\_\_\_\_

**6.- ¿Cómo valora Ud. la atención que recibe en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Deficiente

**7. ¿Cómo evalúa Ud. el ambiente en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?**

- Agradable
- Limpio
- Sin trascendencia
- Feo

**8.- ¿Conoce Ud. otros lugares que le ofrezca los mismos productos?**

- Sí
- No

Cuáles \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9.- ¿Le gustaría que en la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, le ofrecieran nuevos productos?**

Sí

No

**10.- ¿Conoce Ud. que la existencia de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, es importante en la economía del Cantón Salinas?**

Sí

No

**Muchas Gracias por su valiosa colaboración.**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**

**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para diseñar técnicas indispensables que mejoren la gestión de la asociación. Todo cuanto nos pueda decir en honor a la verdad será de mucha utilidad y se le dará a su respuesta un tratamiento estadístico.

**ENCUESTA A LOS ARTESANOS.**

Nombre.....  
Telf.....  
Edad: 18 -- 24 años   
25 -- 34 años   
entrevistado:  
35 -- 44 años   
45-- 54 años   
Más de 55

Fecha:.....  
Sexo: M  F   
Nivel de Instrucción del  
Primaria   
Secundaria   
Superior

**1. ¿Considera Ud. que en la actualidad la Asociación de artesanos tiene coordinación en sus funciones?**

Muy de acuerdo   
De acuerdo   
Indiferente   
En desacuerdo   
Muy en desacuerdo

**2. ¿Cree Ud. que las autoridades de la asociación se preocupan por llevar un ambiente interno adecuado?**

Muy de acuerdo   
De acuerdo   
Indiferente   
En desacuerdo   
Muy en desacuerdo

**3. ¿En qué nivel la participación de los artesanos es impulsada para la toma de decisiones?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**4. ¿Cómo se desarrolla para Ud. la comunicación entre directiva y socios dentro de la asociación?**

Sobresaliente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>

**5. ¿En la Asociación de artesanos se realizan divisiones de trabajo para el manejo de sus funciones?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**6. ¿Las funciones asignadas al personal de la asociación se cumplen a cabalidad?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Considera que la asociación de artesanos trabaja en coordinación para alcanzar logros propuestos?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**8. ¿Estima Ud. que la responsabilidad es uno de los factores importantes para que la asociación sea eficiente?**

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**9. ¿La Asociación de artesanos implementa planificaciones previas para la venta de los productos que ellos ofrecen?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**10. ¿La manera de tomar decisiones en la Asociación considera Ud. que es la más adecuada?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**11. ¿Existe cooperación entre cada uno de los colaboradores de la Asociación?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**12. ¿Realizan un control adecuado para determinar que las funciones se estén llevando a cabo de la manera correcta?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**13. ¿Se siente Ud. satisfecho con el servicio que presta la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**14. ¿Para el funcionamiento óptimo de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos 21 de Agosto que recomendación enunciaría?**

Cambio de directiva	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones adecuadas	<input type="checkbox"/>
Mayor participación de los artesanos	<input type="checkbox"/>
Aplicación de estrategias operativas	<input type="checkbox"/>

**15. ¿Cree Ud. que una Asociación mejoraría sus procesos administrativos con la implementación de un diseño organizacional?**

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**16. ¿Es necesaria la implementación de un diseño organizacional innovador en la Asociación 21 de Agosto?**

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**Muchas Gracias por su valiosa colaboración.**

**Anexo # 2:** Modelo de entrevistas.

**FORMATO DE ENTREVISTA**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**



**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para diseñar técnicas indispensables que mejoren la gestión de la asociación. Todo cuanto nos pueda decir será de mucha utilidad y se le dará a su respuesta un tratamiento estadístico.

---

**ENTREVISTA**

Nombre..... Fecha.....

- 1.- ¿Con qué finalidad se creó la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”?
- 2.- ¿Considera que la asociación ha cumplido con sus propósitos?
- 3.- ¿Cuentan con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento de la asociación?
- 4.- ¿Cree Ud. que es necesario que la asociación utilice diversos procedimientos para mejorar su gestión?
- 5.- ¿Juzga Ud. importante que la asociación tenga una misión y visión?
- 6.- ¿Cómo valora Ud. la implantación de políticas y valores éticos en la asociación?
- 7.- ¿Piensa Ud. que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en la asociación?
- 8.- ¿Estima Ud. que la aplicación del Diseño Organizacional ayudará a llevar una eficiente planificación y control de las actividades?



## ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE TURISMO DEL CANTÓN SALINAS.

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA



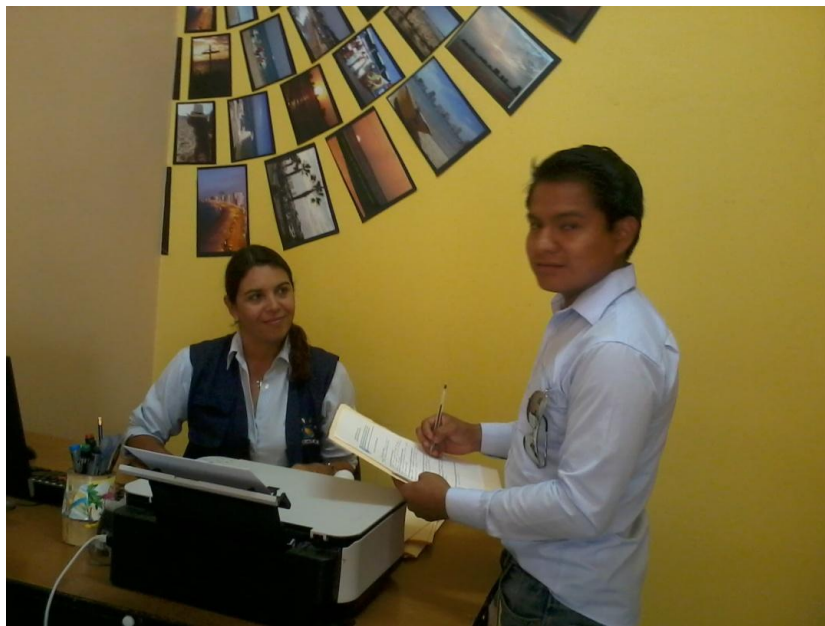
**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para diseñar técnicas indispensables que mejoren la gestión de la asociación. Todo cuanto nos pueda decir será de mucha utilidad y se le dará a su respuesta un tratamiento estadístico.

---

1. ¿Conoce Ud. con cuántas Asociaciones cuenta el Cantón Salinas?
2. ¿Las Asociaciones constituyen una fuente de ingreso importante para el Cantón Salinas?
3. ¿Existen capacitaciones para los artesanos y comerciantes de las diferentes asociaciones del Cantón Salinas?
4. ¿Cómo entidad autónoma municipal cuál es el principal apoyo que se brinda a las Asociaciones del Cantón?
5. ¿Qué recomendación daría Ud. como profesional a las Asociaciones con el fin de que mejoren sus productos y procesos administrativos?
6. ¿En el plan operativo anual se destina alguna partida presupuestaria para el desarrollo de las asociaciones artesanales?

**Anexo # 3:** Fotos de los entrevistados y de la Asociación.

Directora de Turismo del Cantón Salinas - Ing. Mercedes Guerra.



**Instalaciones de la Asociación de pequeños comerciantes y artesanos “21 de Agosto”, del cantón Salinas.**







## **ABREVIATURAS.**

Pág.: Página

FODA: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

I.V.A: Impuesto al Valor Agregado

I.EP.S.: Instituto de Economía Popular Solidaria

M.I.E.S.: Ministerio de Inclusión Económica y Social

Art.: Artículo

M.R.L.: Ministerio de Relaciones Laborales

P.N.B.V.: Plan Nacional del Buen Vivir

I.N.E.C.: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Modelo.-**Representación de la realidad, a través de las características y/o componentes más resaltantes con el propósito de realizar estudios predictivos sobre la situación a estudiar.

**Efectividad.-** Es la capacidad de lograr el efecto de lo que se desea alcanzar en un determinado tiempo, es decir que su objetivo es obtener mejores resultados en una actividad realizada en una organización.

**Análisis FODA.-** Es una herramienta muy fundamenta para el desarrollo organizacional de las empresas, se la utiliza para realizar un diagnóstico de la situación actual y de esta forma aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

**Cultura organizacional.-** Se le define como un conjunto de normas, hábitos, valores, etc. que deben aplicar todas las empresas para establecer un clima laboral agradable; es decir que es el comportamiento activo del talento humano cuyo fin es alcanzar los objetivos que persigue la organización a largo plazo.

**Cursos de acción.-** Los cursos de acción, se definen como un conjunto de actividades que se realizan en base al factor tiempo, procesos y personas y está constituido por estrategias cuya finalidad es alcanzar los resultados deseados en una determinada actividad empresarial.

**Desarrollo organizacional (DO).-** Al desarrollo organizacional se le define como un proceso cambio planificado, donde están inmersos las actitudes, comportamiento, cultura, valores y estructura de la organización, su aplicación les permitirá adaptarse a las nuevas tendencias del mercado actual.

**Entidad.**-Objeto o persona que se mueve a través de un sistema y que causa cambios en las variables de respuesta. Ejemplo: Un producto que se somete a un proceso de manufactura o un cliente en un centro comercial.

**Recurso.**-Elemento que realiza la acción sobre la entidad. Las entidades ocupan los recursos momentáneamente. Ejemplo: Maquinaria ocupada por insumos o cajero en un banco ocupado por clientes.

**Atributo.**-Característica asignada a una entidad. En este programa, se pueden asignar tantos atributos como sean necesarios para el usuario. Ejemplo: Color, peso, dimensiones.

**Variables.**-Características globales del sistema, es decir se aplica de igual manera en cualquier parte del modelo. Pueden ser variables asignadas por el sistema y por el usuario. Ejemplo: Asignadas por el sistema: Número de entidades esperando en cola, actual valor del contador o reloj. Asignadas por el usuario: Tasa de llegada de los clientes, inventario actual, etc.

**Sistema.**-Conjunto de elementos que se encuentran en interacción y que buscan un objetivo determinado. Ejemplo: Una planta de procesamiento de oro o un conjunto de ventanillas en un banco.

**Eficacia.**- Es la capacidad o habilidad de alcanzar los objetivos, programas y metas, en un tiempo determinado; es decir, que es el cumplimiento de las actividades establecidas por la organización, cuyos resultados demuestran el efecto que su aplicación pueda generar.

**Eficiencia.**- Se le define como el uso de los recursos disponibles y necesarios para obtener los resultados óptimos y de esta forma alcanzar el propósito que persigue una organización.

**Evento.**-Cambio de estado del sistema.



**Misión.-** La misión se establece como el propósito fundamental que va a alcanzar la empresa; es decir, que es la imagen actual donde se enfocan los esfuerzos del talento humano para alcanzar el éxito futuro en la empresa.

**Proyectos.-** Se definen como una planificación, en la cual se determinan diferentes actividades que están interrelacionadas y coordinadas para llevarse a cabo en un lapso de tiempo y de esta forma llevar al éxito a una empresa.

**Retroalimentación.-** Es un mecanismo muy fundamental que se utiliza para cambiar o modificar las actividades para que éstas, cumplan con su objetivo final. En las organizaciones se le conoce como feed-back.

**Trabajo en equipo.-** El trabajo en equipo se define como la habilidad de trabajar en unidad y confianza para que las acciones sean más productivas; es decir, que es el motor que impulsa a direccionarse hacia un mismo fin en la empresa.

**Visión.-** La visión se constituye como un escenario en el que la empresa se va a dirigir para alcanzar los propósitos establecidos en la misión; es decir, que se convierte en la imagen que desea proyectar la organización en un futuro.

**Organización.-** La organización consiste en efectuar una serie de actividades coordinadas, de tal forma, que el conjunto de las mismas, actúen como una sola, para lograr un propósito común; ya que mediante este elemento de la administración se establece una estructura en donde el recurso humano debe conocer las actividades que éste debe ejecutar; de forma que se llegue a garantizar la asignación de todas las tareas necesarias, para que se alcance el cumplimiento de las metas, así como también de la visión, misión y los objetivos establecidos por la organización.